

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: M6209 Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor: Podnikatelská informatika

**Využití nástrojů projektového řízení při přípravě uspořádání sportovní akce
mezinárodního rozsahu**

Project management as a tool for organization international sport event

DP – MI – KIN – 2009 – 26

Daniel Merz

Vedoucí práce: Ing. Klára Antlová, Ph. D., katedra informatiky

Konzultant práce: Kateřina Nyčová, SKI – COMP. s. r. o.

Počet stran: 75

Počet příloh: 2

Datum odevzdání: 22. května 2009

Zadání

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo. Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL. Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše. Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 22. 5. 2009

.....

Daniel Merz

Poděkování

Chtěl bych touto cestou poděkovat všem, kteří mi pomohli s psaním této práce sdělením důležitých informací a zkušeností. Zvláště bych rád poděkoval Ing. Kláře Antlové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za její čas, ochotu a trpělivost nejen při konzultacích. Dále Kateřině Nyčové, jednatelce společnosti SKI – COMP. s. r. o., která mi předala spoustu rad týkajících se organizování sportovních akcí, a v neposlední řadě také Ing. Jiřímu Merzovi, MBA, který mi sdělil vlastní postřehy a zkušenosti s použitím projektového řízení v praxi.

Anotace

V této práci v první části se snažím shrnout základní teorii projektového řízení. Popisuji zde obvyklé způsoby, které jsou v dnešní době moderní a často se využívají. Jako podkladem pro tuto část mi sloužila firemní dokumentace o projektovém řízení softwarové společnosti, dále metodika řízení projektů a konzultace o dané problematice s dalšími organizacemi. Ve druhé části se věnuji využití projektového řízení jako nástroje pro uspořádání mezinárodní sportovní akce. Popisuji zde jednotlivé sekce a podle jejich rozsáhlosti doporučuji či naopak nedoporučuji vést tyto oblasti dle projektového řízení. V každé sekci uvádím také seznam rizik, kterým je potřeba předcházet, ale jejich eliminaci nechci více rozebírat, jelikož se jedná o know-how společnosti, ze které pochází konzultant této práce. V rámci poslední kapitoly uvádím několik zásad, ke kterým jsem dospěl v rámci studia tohoto tématu, a dle mého názoru, se jedná o zásadní nástroje, které musí být dodrženy k bezproblémovému chodu příprav a uspořádání sportovní akce.

Klíčová slova

časový harmonogram	EYOWF 2011	mezinárodní sportovní akce
MS Project 2007	myšlenková mapa	organizační struktura
projekt	projektové řízení	projektový tým
rizika	trojimperativ	Workbench

Annotation

In the first part of the thesis I have tried to summarise the basic theory of project management. Described are common modern methods, which are frequently employed nowadays. As the basis for this part I used documentation of a software company about project management, then project management methodology and consultations about the issue with other companies. The second part of the thesis focuses on utilising project management as a tool for organising an international sport event. Each section is described in detail and according to its extensiveness I recommend or do not recommend making use of project management for the particular section. In each section are also listed the risks that need to be anticipated, but their elimination cannot be discussed further, since it is the company's know-how and in the company the thesis consultant is employed. In the frame of the last chapter I present some principles which emerged in the course of my investigation of the topic and which, in my opinion, constitute the key factors that must be followed in order to prepare and organise a sport event smoothly.

Key words

time schedule	EYOWF 2011	international sport event
MS Project 2007	mind map	organisation structure
project	project management	project team
risks	project management triangle	Workbench

Obsah

Obsah	7
Seznam použitých zkratk a symbolů	9
Seznam obrázků	10
Úvod	11
1. Projekt	12
1.1. Pojem „projekt“	12
1.2. Základní rysy projektu	13
1.3. Příprava projektu	19
2. Plánování projektu	22
2.1. Projektový tým	22
2.2. Myšlenková mapa	23
2.3. Časový harmonogram	24
2.4. Finanční plán	28
2.5. Zvážení rizik	29
3. Řízení projektu	30
3.1. Microsoft Project 2007	30
3.2. Workbench	36
3.3. Webové aplikace	36
3.4. Pomocné nástroje ICT	37
4. Specifikace mezinárodní sportovní akce – EYOWF 2011	40
4.1. Pojem mezinárodní sportovní akce	40
4.2. Zimní evropský olympijský festival mládeže	40
4.3. 10. Zimní evropský olympijský festival mládeže 2011 v Libereckém kraji	41

5. Návrh realizace projektu	42
5.1. Kandidatura.....	42
5.2. Zahájení příprav akce	43
5.3. Řízení organizačního výboru	52
5.4. Dobrovolníci	54
5.5. IT	56
5.6. Sport	58
5.7. Ubytování	59
5.8. Akreditace.....	61
5.9. Komunikace a propagace.....	63
5.10. Marketing a sponzoring	64
6. Zásady pro správné projektové řízení	66
7. Závěr	68
8. Zdroje	69
9. Seznam příloh	71

Seznam použitých zkratek a symbolů

EOC	European Olympic Committees (Asociace evropských olympijských výborů)
EYOWF 2011	European Youth Olympic Winter Festival 2011 (Zimní evropský olympijský festival mládeže)
ICT	informační a komunikační nástroje
IT	informační technologie
KÚLK	Krajský úřad Libereckého kraje
MS	společnost Microsoft
MS 2009	Mistrovství světa v klasickém lyžování v Liberci v roce 2009
MS Excel	Microsoft Office Excel
MS Project 2007	Microsoft Office Project 2007
o. p. s	obecně prospěšná společnost
OS	operační systém
VIP	významné osobnosti

Seznam obrázků

Obr. 1 – Trojimperativ	13
Obr. 2 – Vlivy působící na celý projektový tým	18
Obr. 3 – Organizační struktura liniová.....	22
Obr. 4 – Myšlenková mapa – kreslená.....	23
Obr. 5 – Myšlenková mapa – program FreeMind	24
Obr. 6 – Ganttův diagram zpracován programem MS Office Excel	25
Obr. 7 – Ganttův diagram zpracován v programu MS Project.....	26
Obr. 8 – Síťový graf.....	28
Obr. 9 – Sestavení rozpočtu v programu MS Project	34
Obr. 10 – Grafické zobrazení trojimperativu	46
Obr. 11 – Logo EYOWF 2011	48
Obr. 12 – Návrh rámcového rozpočtu EYOWF 2011	50
Obr. 13 – Přední a zadní strana akreditační karty EYOWF 2011	62

Úvod

Řízení projektů je v dnešní době velmi populární a používá se v mnoha organizacích, které si pro tuto činnost vytváří své vlastní směrnice a manuály. Velice mě tento obor zaujal a rozhodl jsem se mu věnovat poněkud podrobněji. V této práci se věnuji využití projektového řízení při uspořádání mezinárodní sportovní akce. Podnětem pro psaní této práce bylo také získání pracovní pozice ve společnosti EYOWF 2011, o. p. s., jejichž posláním je připravit a uspořádat 10. Zimní evropský olympijský festival mládeže v roce 2011 v Libereckém kraji. Díky tomu využívám v této práci své zkušenosti a postřehy, které jsem doposud načerpal.

Práce je rozdělena do dvou částí. V první se věnuji obecným poznatkům o projektu, projektovém řízení a využití informačních systémů v řízení projektů. Druhá část je zaměřena na praktické využití projektového řízení během příprav a uspořádání mezinárodní sportovní akce.

Cílem práce je připravit jakýsi „manuál“ pro organizaci velkých sportovních událostí v podmínkách, které nám jsou v tomto kraji umožněny. V praktické části jsou shrnuty veškeré oblasti, které je nutné zajistit před akcí takového rozsahu.

1. Projekt

1.1. Pojem „projekt“

S pojmem „projekt“ se v dnešní době setkáváme dennodenně hlavně díky rozvoji projektového řízení. Tedy jakýchsi činností, které vedou k určitému cíli. Dříve byl tento pojem používán velmi ojediněle, dnes ale existuje několik způsobů, jak přímo definovat tento termín.

Zde je pár ukázek toho, jak může být projekt definován:

- *Organizované plnění jednorázového úkolu využívající lidské a materiální zdroje k dosažení stanoveného cíle, který je obvykle definován „Trojimperativem“.¹*
- *Projekt je činnost, která má jasně daný cíl, začátek a konec. Zdroje na jeho realizaci jsou omezené, a protože se vymyká běžné denní praxi, tak není předem jistý jeho výsledek. Ten může být hmotný i nehmotný: realizace stavby, nová webová stránka, uspořádání školního srazu nebo rekonstrukce koupelny – to vše jsou příklady projektů různého rozsahu².*
- *Celek koordinovaných činností, které jsou realizovány k dosažení požadované změny (určeného cíle) ve vymezené lhůtě a za stanovených podmínek (čas, kvalita, náklady).³*

¹ Rosenau M. D. *Řízení projektů*. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0, str. 331.

² Na Volné noze [online]. Ing. Mira Vlach, 17. 1. 2007 [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <http://navolnenoze.cz/zpravy/projektove-rizeni/>

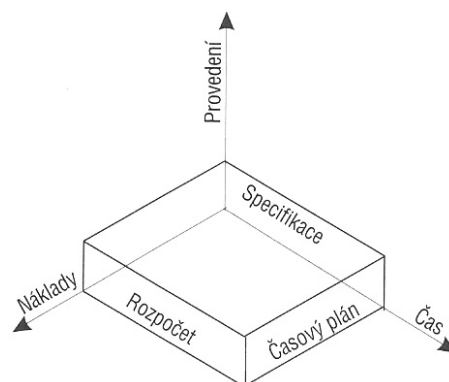
³ Projektové řízení v kulturních institucích [online]. Martin Maryška, 5. 6. 2006 [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <http://pmvkulture.blog.cz/0606/projekt-co-to-je>

- *Projektem rozumíme časově omezené úsilí vedoucí k vytvoření unikátního produktu či služby s omezenými zdroji – čas, lidé, finance. Unikátnost souvisí s tím, že se jedná o jednorázovou záležitost. Je to originál a je s tím spojené určité riziko.*⁴

Jak je vidět, neexistuje žádná jednotná definice pojmu projekt. Je to způsobeno tím, že projektem každý rozumí něco jiného, ale v podstatě a v úplném základu se všichni opírají o čtyři základní rysy: **trojrozměrný cíl, jedinečnost, zapojení zdrojů a součinnost s kmenovou organizací**. To nám odděluje projekt od jiných manažerských činností, které jsou v denním životě běžné.

1.2. Základní rysy projektu

Trojrozměrný cíl, nejdůležitější rys projektů, nám dává za úkol současně plnit tři důležité požadavky – věcné provedení, časový plán a finanční plán. Tento rys je obvykle označován termínem „trojimperativ“. K úspěchu musí být splněny všechny tři parametry současně, nikoliv pouze jeden.



Obr. 1 – Trojimperativ

Zdroj: M. D. Rosenau – Řízení projektu^[XII]

Na obr. 1 vidíme, jak jsou všechny parametry vzájemně propojené. Je důležité projekt zvládnout dle předem zadané kvality (specifikace) současně s finančním a časovým plánem. Pokud si představíme projekt jako kvádr

⁴ Slovníček pojmů [online]. NG system, 2008 [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <http://www.ngsystem.cz/slovnicek-pojmu.php?pojem=projekt&jazyk=cs>

znázorněný na obr. 1, jehož objemem je vyjádřen celý projekt, je možné vidět, že se zvýšením finančního plánu, tedy s možností využití více finančních prostředků, docílí zkrácení časového plánu při stejné úrovni provedení.

I zde se mohou vyskytnout problémy, které mohou být pro celý projekt a jeho realizaci kritické. Je jich neskutečné množství, pouze pro představu zde uvádím jen pár, které považuji za nejčastější u každého parametru z trojimperativu.

Pro celý projekt je nejhorším problémem ten, který vzniká již při samém začátku projektu, tedy při specifikaci. Je důležité, aby proběhla jednoznačná definice cílů projektu mezi zadavatelem a dodavatelem. Tento problém vzniká hlavně díky homonymům. Jako příklad uvedu slovo „*kolej*“. Nevíme, zda se jedná o kolej studentskou, kolej tramvajovou, případně vyježděné kolej od aut na silnici. Základem je tedy přesná definice toho, co zadavatel projektu potřebuje a chce mít jako cíl od dodavatele.

Problémy s plněním časového harmonogramu jsou velice časté a je velmi obtížné jím předcházet. Ale jakékoliv zpoždění projektu znamená navýšení finančních prostředků a špatná pověst, která v dnešní době znamená mnoho. Důležitým prvkem zde je, aby si projektový manažer dostatečně prostudoval specifikaci a zvážil, kolik bude potřebovat zdrojů k tomu, aby projekt mohl dokončit v požadovaném čase. Pokud situaci špatně vypočítá nebo odhadne, může nastat problémová situace uprostřed projektu. Jako příklad uvádím problém s vybavením. Najednou se zjistí, že pro druhou fázi projektu jsou potřeba stroje (počítače) rychlejší a výkonnější, než na začátku bylo definováno. Je tedy nutné uzavřít narychlo subdodavatelskou smlouvu, která znamená navýšení finančního plánu, ale také prodloužení časového harmonogramu, protože nepředpokládá se, že by daná firma měla tyto výkonné stroje na skladě ihned k odběru. Z pohledu projektového manažera je

tedy nutné prostudovat si specifikaci a zvážit veškeré zdroje, ať už lidské nebo materiální, které budou potřeba k včasnému dokončení projektu.

Co se týká problémů s náklady, nejčastějším problémem se objevuje tzv. „*soutěž lhářů*“⁵. Jedná se o manipulaci s cenou celého projektu. Pro lepší představu uvádím příklad – přijde majitel autobazaru s požadavkem přestavět dům, ve kterém má veškeré zázemí, které potřebuje k provozování své činnosti. Po určení specifikace a vyjasnění konkrétních cílů, stavební firma A stanoví cenu na 1,5 mil. korun. Ovšem majitel autobazaru by chtěl cenu nižší a tak řekne, že pokud firma A nesníží cenu na 1,2 mil. korun, dostane zakázku firma B. Protože je přestavba autobazaru pro firmu A lukrativní, a chce se na rekonstrukci podílet, podepíše smlouvu na 1,2 mil. korun. Jenže v průběhu projektu se najednou zjistí, že finanční prostředky, které byly vyhrazeny pro tento projekt, došly.

Jak jsem již uvedl, existuje mnoho a mnoho problémů s definováním všech cílů a všech prostředků, které jsou k jejich dosažení potřeba. Problémům spojených s trojimperativem je velice těžké předcházet. Záleží na konkrétním projektu, ale u všech platí základní věc. Před podpisem smlouvy na provedení projektu, je velice důležité přesně promyslet, zda je časový a finanční harmonogram reálný ve vztahu s předepsanou specifikací. Čím méně problémů se bude řešit během projektu, tím je projekt méně ohrožen.

Jedinečnost, je základním rysem každého projektu. Jak jsem již uvedl, projekt je taková činnost, která se provádí ojedinele a pouze jednou. Tzn. výroba aut v závodě není projektem, jelikož se tato práce provádí neustále a opakovaně se stejnou specifikací

⁵ Rosenau M. D. *Řízení projektů*. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0, str. 23.

vozidel, se stejným časovým a finančním plánem. Ale výroba auta na zakázku, které nikdy předtím nebylo uvedeno do výroby (auto pro převoz prezidenta, limuzíny, atd...) již projektem je, jelikož specifikace je odlišná od běžného vozidla, je potřeba pro tuto činnost sestavit speciální tým lidí, a časový a finanční harmonogram se bude také lišit od běžné výroby.

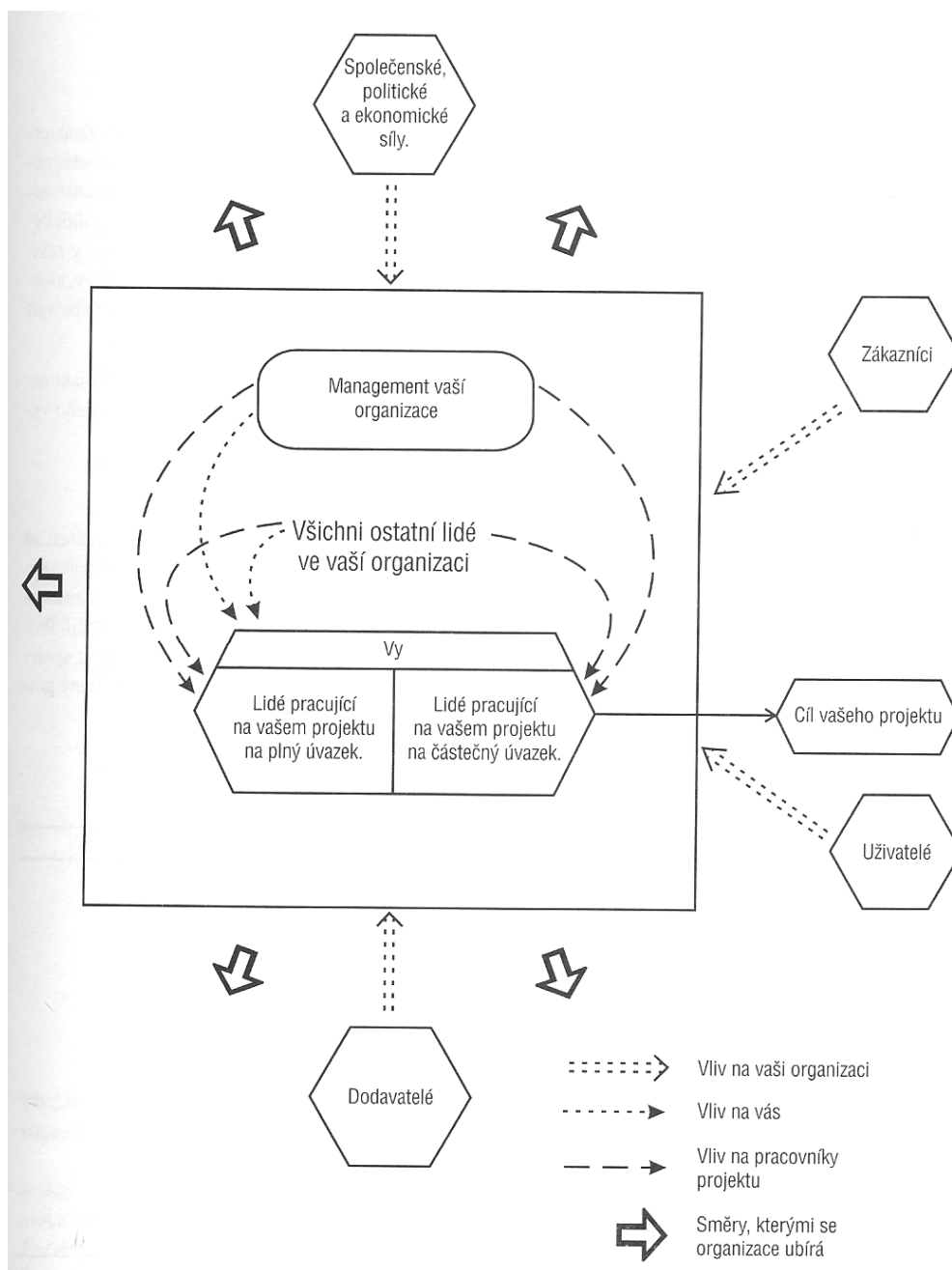
Zapojení zdrojů, další velmi důležitý rys projektu, bez kterého by nemohl být žádný projekt, i ten sebemenší, dokončen. Zdroje mohou být buď materiální, nebo lidské. S těmi materiálními se projektový manažer, který celý projekt řídí, asi těžko dostane to styku, ale musí s nimi počítat pro své pracovníky. Pokud je potřeba zajistit vybavení kanceláří, deleguje tuto činnost na experta v oblasti informačních technologií. V této souvislosti se tedy mluví hlavně o práci s lidmi. Je nutné vytvořit tým lidí, kteří spolu budou vycházet. Člověk, jakožto osoba, je silně emocionální tvor, což může vést k rozepřím, hádkám a nechutí pracovat s jinou osobou, která prostě člověku nesedí. Dalším nepříjemným faktem je nábor lidí. Jelikož žádný projekt netrvá věčně, je zapojení lidí do týmu dočasné. Většina z nich z tohoto důvodu účast odmítne, někteří se bez problémů zřeknou svého současného zaměstnání a celý svůj čas budou věnovat jen projektu. A problémů s lidskými zdroji bylo, je a bude pořád požehnaně.

Projektový manažer tedy musí zvážit všechny tyto aspekty a složit tým lidí, kteří budou fungovat jako dokonalé soukolí a dovedou projekt k úspěšnému cíli, protože manažer projektu je jen řídicí orgán těchto lidí.

Součinnost s kmenovou organizací, rys, který velice ovlivňuje celý projekt, hlavně manažera projektu. Ať se jedná o jakýkoliv projekt, musí být zaštitěn nějakou organizací. Můžeme řešit buď vnitropodnikový projekt, který se týká pouze daného podniku a

nedostane se nikdy mimo něj, nebo projekt, který se celý řeší mimo jakýkoliv podnik. Ale i přesto musí existovat jakýsi „rodič“ projektu, který celou akci zaštití, dodá základní finanční prostředky a bude celý projektový tým podporovat. Tato organizace (podnik) ovšem nebude věnovat veškeré úsilí jen na jeden projekt. To jí k existenci asi stačit nebude, tudíž se dostává do konfliktu s jinými cíli, než je zrovna jeden projektový cíl. I přesto, že si manažer projektu kolem sebe dosadí sebevíc schopné lidi, může se dostat do velkých obtíží s dokončením projektu. Protože se situace změnila a kmenová organizace bude veškerou snahu směřovat jinam.

Na obr. 2 jsou vidět vlivy, které působí nejen na manažera projektu, ale také na celý projektový tým.



Obr. 2 – Vlivy působící na celý projektový tým

Zdroj: M. D. Rosenou – Řízení projektů^[XLI]

1.3. Příprava projektu

Projekt by měl být rozdělen na tři fáze – přípravnou (tzv. start-up), realizační (delivery) a ukončovací (closure). Pokud provádím projekt ve velké organizaci, mohu na jeho přípravu obdržet speciální formulář, který by měl obsahovat název projektu, co má být výstupem projektu, cena projektu a návrh rozpočtu, časový harmonogram projektu, organizace, které budou do projektu zapojeny, jestli existuje na trhu konkurence a jak je silná a samozřejmě analýza zdrojů, pro úspěšné dokončení projektu. Posledním prvkem formuláře je prostor pro vyjádření projektové kanceláře, případně vedoucích pracovníků organizace, kterým formulář předávám a projekt osobně prezentuji

Pokud ovšem budu mít záměr uskutečnit projekt v menší organizaci, eventuelně nezávisle na organizaci, tento formulář nebudu s největší pravděpodobností potřebovat. Za to ovšem bude potřeba velmi přesná analýza zdrojů, které by mohl být problém sehnat na rozdíl od projektu ve velké a zajištěné firmě. S těmito informací se odeberu před „*finančního sponzora*“, kterým může být jiná organizace finančně zajištěná, instituce, které budou projekt finančně dotovat (např. vláda, krajský či městský úřad aj.). Ten následně rozhodne, zda projekt podpoří či nikoliv.

Vždy je nutné zvolit, případně jmenovat, manažera návrhu. Ten by měl provést všechny zásadní kroky před samotným spuštěním celého projektu. Ať již s využitím formuláře či nikoliv, manažer návrhu by měl svůj čas věnovat následujícím činnostem, které zajistí kvalitní připravenost celého projektu:

- **pověření k zpracování návrhu**
 - Na začátku celé přípravy je potřeba si uvědomit, že i tato etapa bude potřebovat finanční náklady, u kterých ovšem není zaručená návratnost.

Proto je ve většině případů potřeba schválení příslušným orgánem společnosti. Ten by měl zároveň jmenovat i manažera návrhu, který bude zodpovídat za veškerou činnost v této etapě.

- **definice tématu**

- Je důležité přesně definovat téma, kterého se má připravovaný projekt týkat. Je nutné, aby se zpracovatel návrhu sešel s objednavatelem a dohodl a přesně vyspecifikoval, jaké jsou jeho požadavky. Je tedy potřeba přesně definovat jednotlivé prvky trojimperativu, a na který z nich bude kladen největší důraz.

- **definice cílů a rozsahu**

- V této části je potřeba přesně definovat jednotlivé cíle, které musí být splněny. Cíl může být specifikován kvantitativně (např. velikost, hmotnost) nebo kvalitativně (např. design, vůně). Posuzování cíle, který byl definován prvním způsobem, by nemělo být obtížné (cíl – vyrobit 20ks žárovek, vyrobeno – 20 ks žárovek, hodnocení – cíl byl splněn). Pokud bude cíl definován druhým způsobem – kvalitativně – nemusí být vždy jednoduché zhodnotit projekt, zda byl úspěšně dokončen či nikoliv. V tomto případě je nutné hned na začátku definovat, jak bude takový cíl posuzován.

- **zpracování plánu respektujícího podmínky trojimperativu**

- K tomu, aby byl celý projekt dokončen tak, jak si všichni přejí, je potřeba zjistit, jestli všechny etapy projektu jsou realistické, jak z pohledu času, tak i z pohledu specifikace. Celý plán je vhodné napřed simulovat, tzn. představit si, jak projekt rozdělit do jednotlivých etap, co v nich bude nutné připravit, jakým rizikům se vyvarovat, abychom nezapomněli

na důležitou etapu, případně na správné načasování jednotlivých úkolů. Důležitou podmínku pro vytváření plánu je splnění všech tří podmínek trojimperativu, které jsou již známe z předešlé části návrhu projektu.

- **odstranění nesrovnalostí a nedostatků**

- Po simulaci plánu mohou nastat případy, že je potřeba upravit jednu z podmínek trojimperativu, případně změnit jednotlivé dílčí úkoly. Pokud se takový problém skutečně vyskytne, měl by zasednout tým, kterého se úpravy týkají. Očekává se totiž, že by to měli být odborníci, kteří jsou schopni navrhnout nejvhodnější řešení.

- **předložení a schválení**

- Vytvořený návrh projektu je potřeba předložit a nechat schválit příslušným orgánem společnosti, kterým může být jednatel, správní nebo dozorčí rada, komise aj. Důležité v této části přípravy je, aby manažer návrhu dobře informoval o svém díle – jak o pozitivích, tak i o negativích.

- **následná práce**

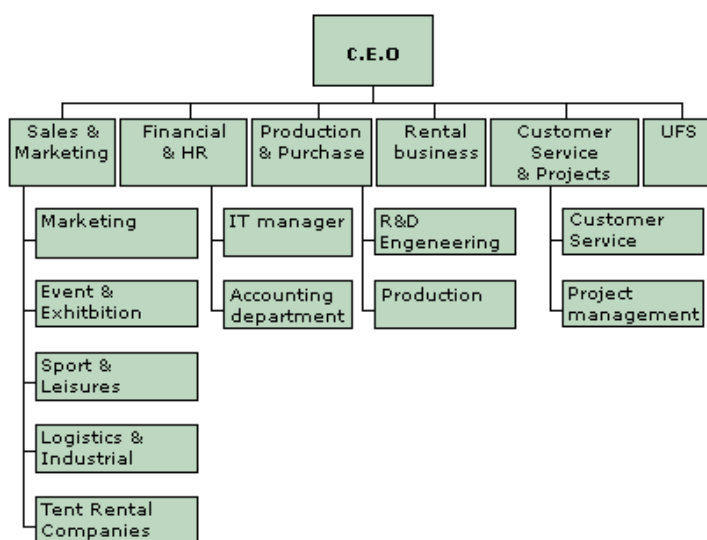
- Po schválení návrhu je nutné dojednat veškeré detaily smlouvy se zákazníkem a opět vedení organizace musí jmenovat manažera projektu, který následně musí vytvořit tým lidí, kteří jsou schopni celý projekt uskutečnit.

2. Plánování projektu

Pokud vytváříme návrh projektu, tak je nutné zpracovat části, které nám o projektu řeknou vše podstatné. To by měl zpracovávat manažer projektu, což je zodpovědná osoba za celý projekt. Zde je důležité vycházet z trojimperativu a pokud se zákazníkovi nelíbí jedna podmínka trojimperativu, případně si vyžádá změnu (např. je potřeba projekt ukončit o měsíc dříve), je důležité, aby se tato změna promítla i do dalších podmínek. Tedy buď snížení specifikace, případně navýšení rozpočtu. Jinak nebude zhotovitel projektu schopen dokončit svůj úkol tak, jak je uvedeno ve smlouvě.

2.1. Projektový tým

Základním prvkem pro úspěšné dokončení projektu je tým pracovníků. Ten sestavuje manažer projektu a za tyto lidi také přebírá veškerou odpovědnost. Při sestavování projektového (organizačního) týmu je nutné rozdělit pravomoci a odpovědnosti. K přesnému určení kdo má jakou část na starosti a tudíž, je za tuto část také zodpovědný, se využívá organizačního schématu, neboli organigramu. Díky této struktuře je ihned



na první pohled jasné, kdo vykonává jakou funkci, kdo je nadřízený, podřízený atd. Organizačních struktur je několik druhů, ten správný druh je potřeba vybrat podle toho, jak chceme tým řídit. Existuje spoustou počítačových programů, které umožňují nakreslit organigram jakýkoliv. Ale

Obr. 3 – Organizační struktura liniová

Zdroj: společnost Veldeman^[XVIII.]

obecně platí, že organizační schéma by mělo být ihned na první pohled jasné a stručné. Jedním z nejznámějších programů je SmartDraw, využít se ale také Microsoft Excel.

2.2. Myšlenková mapa

Každý pracovník, který se podílí na projektu, musí vědět, kdy a kde má na čem pracovat.



Obr. 4 – Myšlenková mapa – kreslená

Zdroj: R. Adrema – *Bloudíte v myšlenkových mapách?* [I.]

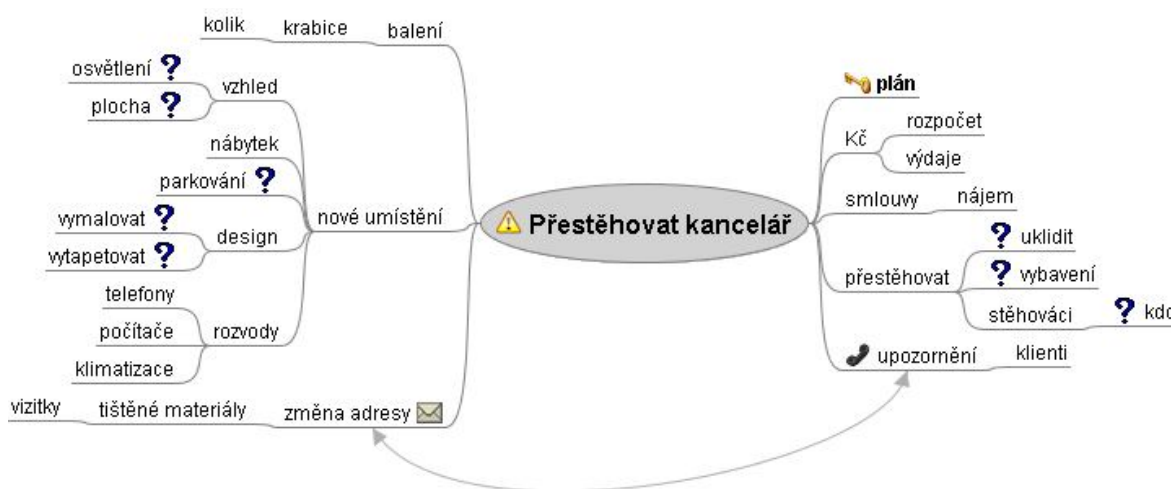
K tomu, aby se byly přesně určeny všechny aktivity související s projektem, je vhodné, aby se celý tým sešel a pomocí metody brainstormingu vytvářel myšlenkovou mapu základních činností.

Myšlenková mapa má vždy uprostřed

problém. Okolo tohoto problému se postupně rozvětvují činnosti, které vedou vyřešení problému. Myšlenková mapa se na první pohled může zdát chaotická a nepřehledná, ale ve skutečnosti se jedná o velmi jasné znázornění vztahů a myšlenek, které jinak znázornit nejdou.

Na začátku plánování veškerého je doporučeno vytvořit myšlenkovou mapu ručně (viz. obr. 3), pak je možné překreslit ji do elektronické podoby a případně upravit

(viz. obr. 4). Asi nejznámějším programem pro tvorbu myšlenkových map je FreeMind, dále je možné využít třeba Pimki nebo ConceptDraw MINDMAP.



Obr. 5 – Myšlenková mapa – program FreeMind

Zdroj: <http://www.flickr.com/photos/30538278@N08/2852997730/sizes/o/> [28. 3. 2009]

2.3. Časový harmonogram

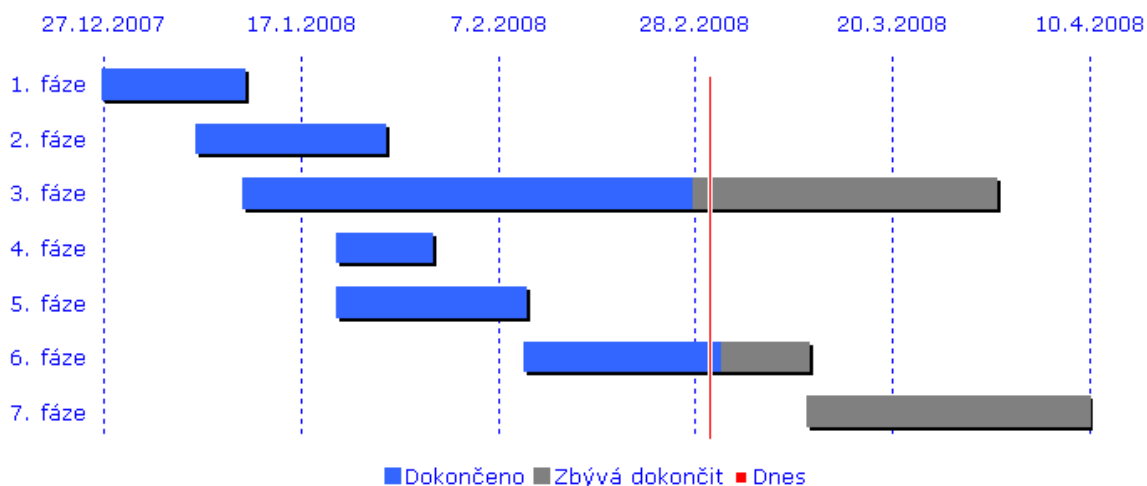
Asi nejdůležitějším procesem, který je potřeba při zahájení projektu udělat, je vytvořit časový plán (harmonogram), ve kterém jsou naznačené jednotlivé činnosti, které vedou k úspěšnému dokončení projektu. Existuje několik metod, jak časový harmonogram sestavit.

Ganttův diagram je vyjádření harmonogramu pomocí úsečkového diagramu. Sestavil jej poprvé H. L. Gantt během I. světové války a v dnešní době je asi nejvíc používaným nástrojem pro časové plánování projektů.

Princip spočívá v zobrazení činností na jedné ose a času na ose druhé. Do grafu se pro příslušnou činnost zakreslí úsečka (tzv. trámec), který nám ukazuje od kdy, do kdy se máme dané činnosti věnovat. Pro zakreslení těchto diagramů existují speciální programy (GanttProject, SmartDraw, ...), ale je možné využít i program z balíčku MS Office, Excel. Tento program nemá v sobě zabudovaný modul na vytvoření těchto diagramů, ale postačí nám pouze vytvořit tabulku dat (činnosti a termíny) a následně nechat vykreslit pruhový

graf. Je také možné, pomocí funkce „*KDYŽ*“, zobrazit dnešní datum, abychom byli schopni ověřit, jaká činnost má být ukončena, která má probíhat, a která nás teprve čeká.

Někdy se k tomuto grafu také zobrazuje procentuální průběh činnosti, tedy kolik procent dané fáze je dokončeno. Tento údaj je pouze relevantní, protože i přesto, že máme 95% hotového, může v tu chvíli nastat zlom a celá činnost se musí provádět znovu, např. při výrobě skleněného okna může těsně před dokončením dojít k prasknutí a pak se musí celé okno vyrábět znovu. Takže procentuální využití se většinou nepoužívá, neb je tento údaj pro plánování nezajímavý.



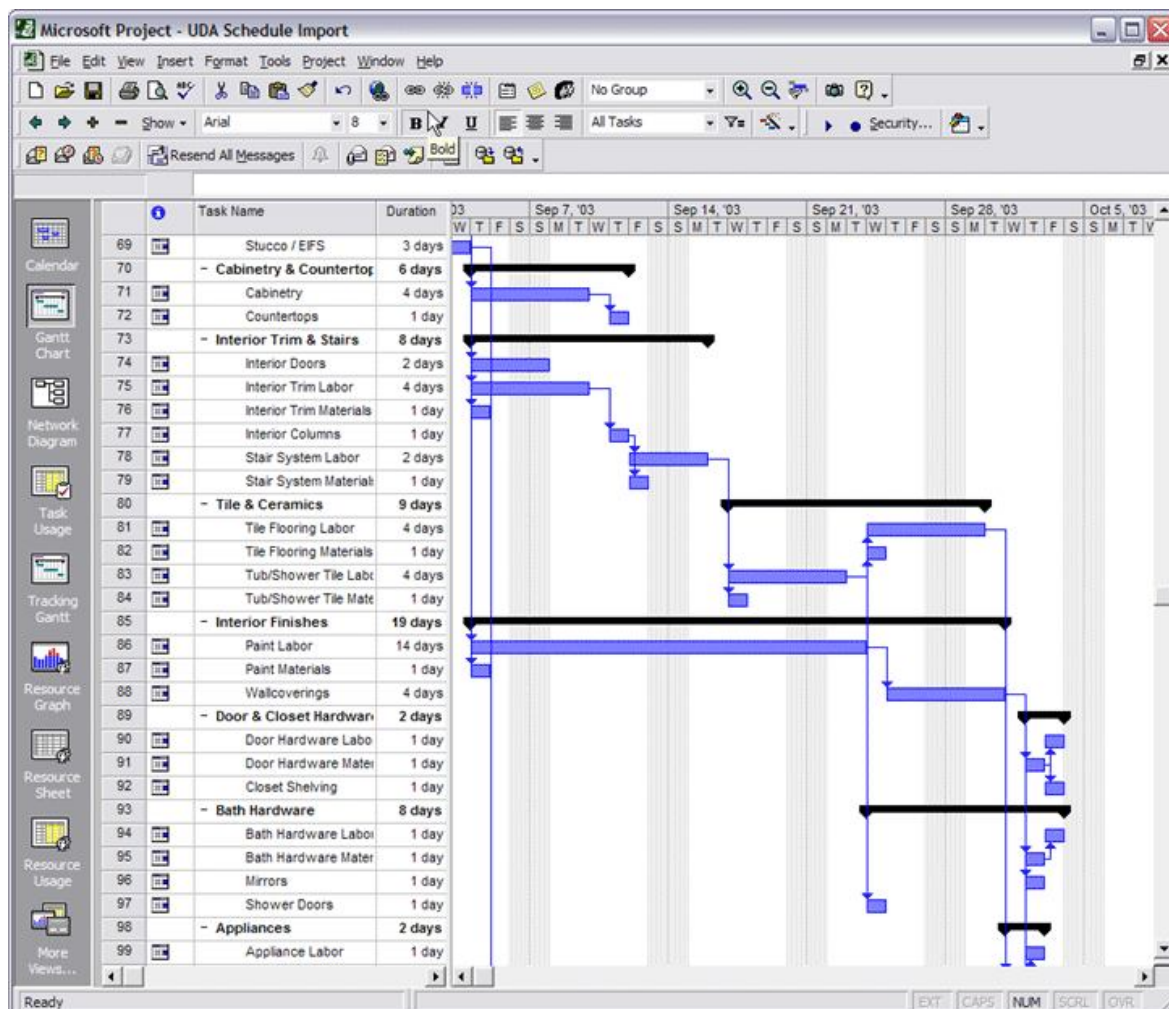
Obr. 6 – Ganttův diagram zpracován programem MS Office Excel

Zdroj: <http://lorenco.info/3MA381/ganttuv-diagram.htm> [4. 4. 2009]

Nevýhodou zpracování v programu MS Excel, a jím podobným, je nezaznamenávání závislostí mezi jednotlivými činnostmi. Pokud se podíváme na obr. 6, není nám hned jasné, která fáze navazuje na další. To je v časovém plánování složitějšího projektu velice zásadní, jelikož podle toho musím naplánovat i jednotlivé zdroje.

Pokud tedy bude organizace přistupovat k řízení projektů zcela vážně a nebude nic chtít ponechat náhodě, využije lepší programy, jako jsou např. MS Project, Workbench a další. V těchto aplikacích je možné vytvořit Ganttův diagram a zobrazit závislosti mezi

jednotlivými fázemi (činnostmi). Výhodou těchto diagramů je velká přehlednost. Dají se velmi lehce vytvořit, stejně tak i lehce opravit či upravit dle aktuální potřeby. V praxi jsou tou nejpoužívanější metodou na tvorbu časového plánu projektu.



Obr. 7 – Ganttův diagram zpracován v programu MS Project

Zdroj: http://www.uniteddesign.com/images/cos/ss_msproject_725.gif [4. 4. 2009]

Druhou metodou, která je v dnešní době nejpoužívanější, je sestavení časového harmonogramu pomocí **síťových grafů**. Síťový graf je grafické zobrazení, které navzájem spojuje činnosti a události s cílem zobrazit jejich vzájemnou závislost. Existuje několik druhů síťových grafů, ale jejich sestavení a způsob práce s nimi je vesměs stejná.

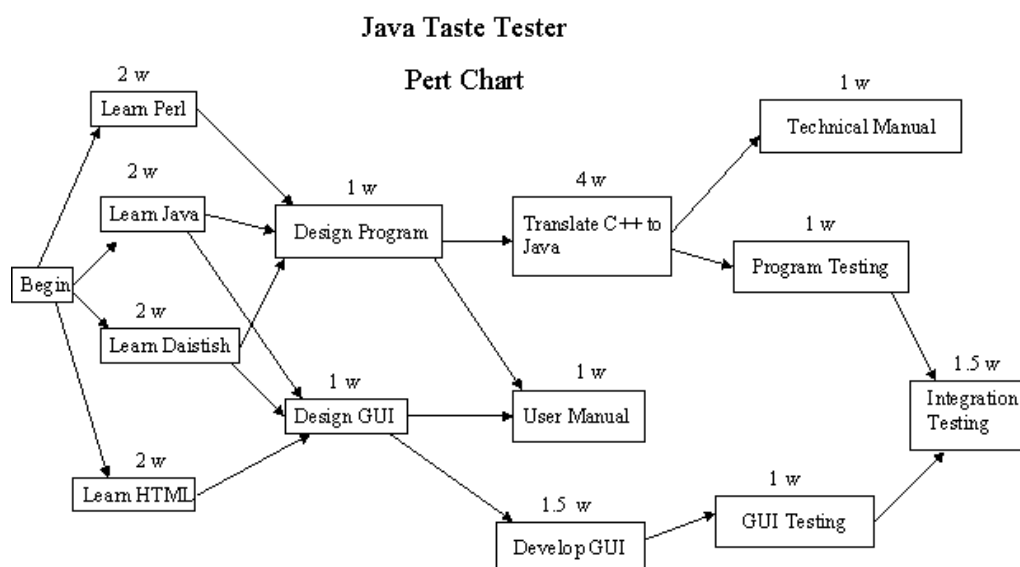
Pro sestavování grafu se nám hodí naše myšlenková mapa, kterou jsme si již vytvořili. Úkoly, které máme zobrazené v mapě, se pokusíme alespoň částečně hierarchicky srovnat,

tak aby na sebe jednotlivé úkoly navazovaly. Síťový graf můžeme tvořit jak od začátku projektu, tak i od jeho konce.

Existuje velká spousta druhů síťových grafů, ale mezi nejpoužívanější patří PERT (událost v uzlu), PDM (činnost v uzlu) a ADM (činnost na hraně). V tomto případě je nutné dobře chápat pojmy jako je činnost a událost.

Činnost je definována jako jednotlivý úkol v projektu. Událost je konec činnosti nebo úkolu. Tzn. činnost je například „sbírání podkladů pro závěrečnou zprávu“, naopak událost znamená „podklady pro závěrečnou zprávu sebrány“.

Graf PERT se používá v případě, že nejsme schopni přesně definovat, jak bude daná činnost dlouho trvat, tedy doba jejího trvání je zcela nejistá. Proto, aby se co nejvíce omezily případné úpravy, jsou do grafu zobrazovány pouze události, mezi kterými jsou vyznačeny závislosti.



Obr. 8 – Síťový graf

Zdroj: <http://www.cs.unc.edu/~stotts/danish/web/gifs/pert.gif> [11. 4. 2009]

2.4. Finanční plán

Další činností, kterou je nutné se zabývat při zahájení projektu, je zpracování detailního finančního plánu. To je krok, do kterého by se projektový manažer sám neměl pouštět, pokud nemá zkušenosti s financemi a s vytvářením takového druhu plánu. Jedná se totiž o činnost, která může znamenat kolaps celého projektu.

Pokud je totiž chyba v časovém plánu, projekt se zdrží a ve většině případů je dokončení projektu pouze zpožděním. Pokud je chyba ve finančním plánu projektu, na který byly na začátku uvolněny finanční prostředky, může být následně problém s tím, aby nedošlo k situaci, že organizace (podnik) již nebude moci uvolnit další peníze z rozpočtu a tudíž nebude možnost jak zaplatit veškeré zdroje.

Optimálním řešením, jak se vyhnout co nejvíce chybám, je svěřit vytvoření finančního plánu osobě, která má zkušenosti s touto činností a dokáže tedy odhadnout, kolik může kterákoliv položka stát. Tím se samozřejmě projektový manažer nezbavuje odpovědnosti,

pouze deleguje tento úkol na někoho jiného. A jak je všeobecně známo – delegováním se manažer nezbavuje odpovědnosti, pouze přenáší úkol na jinou osobu.

Projektový manažer musí mít alespoň nějaké zkušenosti, aby mohl finanční plán zkontrolovat, musí vědět, jak se má takový plán vytvořit, jak má správně vypadat a následně ho musí předložit vedení organizace, případně projektové komisi, ke schválení a uvolnění finančních prostředků. A pokud je v plánu cokoliv nejasného, musí být schopen vše vysvětlit a doložit, např. proč se musí kupovat multifunkční kopírka, nebo proč musí mít všichni pracovníci služební auta atd.

2.5. Zvážení rizik

Projekt samotný může být ohrožen několika možnými faktory. Je proto nutné na začátku všechny tyto známé faktory sepsat a během celého projektu konat tak, abychom jim úspěšně předcházeli.

Některá rizika můžeme ovlivnit, jako je například přístup pracovníků v projektovém týmu, nebo mohou být rizika, které nikdo ze zúčastněných není schopen napřímo ovlivnit, např. změna politické (podnikové) situace, nebo nevhodné počasí pro dokončení projektu a další.

Všechna rizika, která mohou jakkoliv ovlivnit průběh projektu, musí být sepsána a označena jejich závažnost a hlavně navržené řešení, jak danému riziku předcházet, abychom se jej vyhnuli. Abychom dali dohromady co nejvíce možných rizik, doporučuje se využívat metody brainstormingu.

Rizika je samozřejmě nutné hlídat během celého projektu, a pokud se nám objeví nové ohrožení projektu, je potřeba jej okamžitě zapsat, začít řešit a předcházet jej.

3. Řízení projektu

Po přípravné fázi, neboli tzv. start-up fázi, je potřeba začít projekt správně řídit. Základním prvkem pro úspěšné zvládnutí projektu je disciplína všech zúčastněných. Můžeme nastavit pravidelné porady, reportování a kontroly, ale pokud nebudou jednotliví lidé zapojení do projektu akceptovat nastavené podmínky, celý projekt může na této nezodpovědnosti zkolabovat. Je tedy nutné se na začátku sejít s vedoucími pracovníky jednotlivých sekcí (částí projektu) a celý projekt jim detailně představit a nastavit výše zmíněná pravidla. K tomu bychom mohli přehledně a jasně evidovat průběh projektu, tzn. sledovat změny, potřeba hledání jiných řešení problémů, kontrolovat časový i finanční plán a další, můžeme využít několik nástrojů ICT.

Asi nejznámějším produktem, který se používá při řízení projektů, je Microsoft Office Project. Pokud nechceme využívat placené programy, je možné zajistit si open-source program v podobě programu Workbench. Těmito dvěma programy bych se rád zabýval podrobněji a současně s nimi vysvětlil princip řízení projektu. Dále je možné užívat webové aplikace, které běží online a jsem schopen se k nim připojit kdykoliv a kdekoliv. Opět existují jak placené, tak open-source aplikace.

3.1. Microsoft Project 2007

Microsoft Project 2007 je program od společnosti Microsoft, která ho definovala takto:

„Microsoft Office Project 2007 nabízí celou řadu nástrojů pro řízení projektů s výhodným poměrem využitelnosti, účinnosti a flexibility, který zajišťuje efektivnější a účinnější vedení projektů. Zajistí vám stálou informovanost a kontrolu nad prací na projektu, plány a financemi. Pomůže zachovat informovanost a vyšší produktivitu projektových týmů díky integraci se známými aplikacemi systému Microsoft Office, nabízí

účinné možnosti vytváření sestav a plánování a obsahuje flexibilní nástroje.“⁶

Z této citace je jasné, že MS Project 2007 je asi nejvhodnějším program pro projektového manažera a jeho tým. Rád bych se ale podíval na tento program podrobněji a pak výše uvedené tvrzení buď potvrdil, nebo vyvrátil.

Microsoft Project Office (MS Project) je program, který je vyvíjen již od roku 1985 společností Microsoft. Nejdříve fungoval pod operačním systémem DOS, od roku 1990 jsou již vydávány verze pro OS Windows.

Program Microsoft Project je velice oblíbený z jednoho prostého důvodu – dá propojovat společně s ostatními aplikacemi Microsoft Office. Nevýhodou u předchozích verzí byla velká nestabilita, což výrazně omezilo její používání ve větších organizacích a podnicích.

Na začátku projektu je tedy nutné do programu zavést zejména časový harmonogram a k jednotlivým úkolům přiřadit zdroje. Project pracuje s Ganttovým diagramem, je zde ale možnost naznačit závislosti mezi jednotlivými úkoly. Jsou dva možné způsoby, jak plán vytvořit. Buď budeme vkládat každý úkol zvlášť řádek po řádku, nastavíme všechny vlastnosti, a tak dojdeme k výsledku. Nebo je druhá možnost – vložení již vytvořeného plánu z jiné aplikace, např. MS Excel. Pokud tedy mám již z první fáze projektu, tedy ze start-upu připravený časový plán, který byl schválen a je tudíž pro projektového manažera závazný, je možné pouze zkopírovat data z MS Excel do MS Project. Přenesou se veškeré informace, které jsou zadány v prvním programu, tedy název úkolu, počet dní trvání a Project si již nastaví jednotlivá data, kdy daný úkol začíná. Následně je potřeba nastavit zdroje a vazby na předešlé úkoly. V programu si také můžeme nastavit dny, kde je

⁶ Microsoft Office Project 2007 [online]. Microsoft Office, 2009 [cit. 2009-04-19]. Dostupný z WWW: <http://www.microsoft.com/cze/office/programs/project/highlights.mspix>

volno, případně se na daném projektu nepracuje. Všechny další údaje si následně Project posune o tyto dny pracovního volna, takže není nutné dodatečně přepisovat celý harmonogram.

Časový harmonogram by měl krom klasických úkolů, zahrnovat i důležité porady, které jsou pro projekt nezbytné. Tyto mítinky se musí konat vždy ve stejný den a ve stejnou dobu (např. každé pondělí, vždy prvního pracovního dne nového měsíce, atd...) a účast všech členů projektového týmu by měla být povinností. Tyto porady jdou do Projectu také zadat a nastavit jim opakování. Tudiž každý, kdo se na harmonogram podívá, ihned uvidí, kdy a kde se porada koná a zdali se ho týká pomocí nastavených zdrojů.

Na těchto mítincích se vždy probere aktuální stav projektu, každý přednese, co se změnilo za danou sekci a zda vše „běží“ podle plánu. To znamená, že každý musí být k tomuto časovému harmonogramu přístup v jakoukoliv dobu, aby mohl pohotově zjistit, jestli na splnění tohoto úkolu je ještě čas či nikoliv.

Dalším důležitým faktorem, který je nutné do projektů zahrnovat, jsou milníky. Milník je speciální úkol, den nebo činnost, bez kterého se nedá v projektu pokračovat. Např. při stavbě domu – pokud není dokončená základová deska, není možné začít stavět dům. Takže předání základové desky majiteli je milníkem. V programu MS Project je samozřejmostí vytvoření milníků, které jsou ihned vidět v časovém harmonogramu.

Dobře připravený časový plán dokáže snížit spoustu rizik, které jsou spojené s nesplněním daného úkolu na základě toho, že by manažer dané sekce zapomněl, případně se tímto úkolem vůbec nezabýval. Menší časový plán, ve kterém by se zobrazovali porady, schůzky a další mítinky, se dá vytvořit také pomocí aplikace MS Outlook, ve které dokonce mohou sdílet kalendáře - osobám, kterých se týká událost, může být rozeslán rovnou e-mail s veškerými informacemi o poradě.

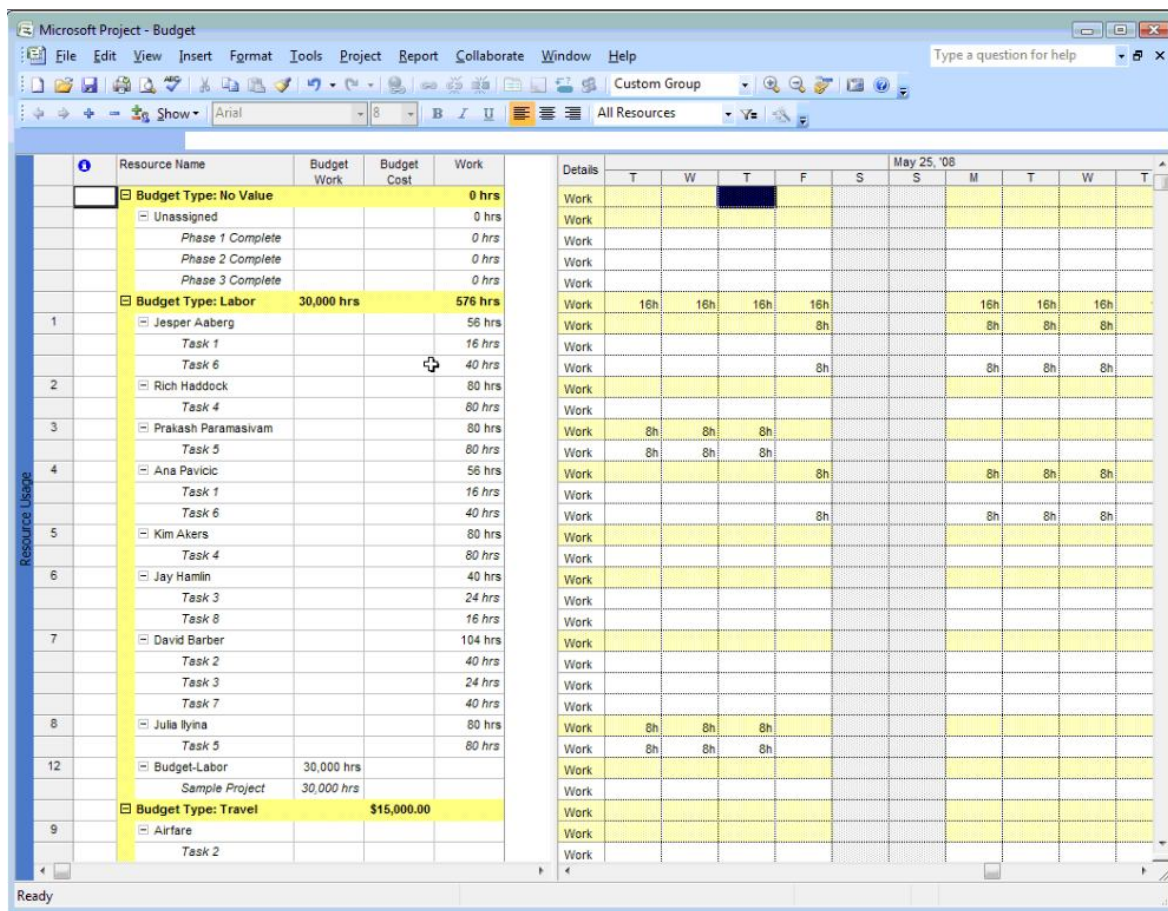
Dále je potřeba vytvořit v programu zdroje a nastavit je k příslušným úkolům. V MS Project je možnost v jednom okně nastavit všechny zdroje, které budou v rámci projektu potřeba. Tyto zdroje je možno následně propojovat s jednotlivými úkoly. Tudíž hned je vidět, kdo na čem bude dělat a nemůže nastat případ, kdy bude někdo vytížen víc, než je možné. Každému zdroji existuje možnost nastavit vlastnosti, jako jsou vytíženost na daném projektu, cenu zdroje na hodinu (eventuelně na jinou jednotku), kolik hodin daný zdroj tráví na projektu aj. Tyto vlastnosti se velice dobře hodí k dalšímu plánování, kterým je finanční plán.

Program MS Project umožňuje bez větších obtíží nastavit také rozpočet. Jelikož existuje možnost nastavit pro každý zdroj, který se podílí na projektu jeho cenu, případně počet hodin, je možné nechat si programem spočítat, kolik daný zdroj bude stát. Jak ukazuje obrázek č. 9, rozpočet znázorňuje, jak jednotlivé položky, tak i celek několika položek dohromady.

Pokud se zdroji nastavuje cena, je možno vybrat mezi „*pracovní sazbou*“, tedy sazbou, která je účtována v době, kdy se daný pracovník věnuje projektu, a „*přesčasovou sazbou*“, tedy sazbou, která je účtována v případě přesčasu. Zdroji se také dá nastavit, jak a kdy se má projektu věnovat (viz. obr. 9). Zdroj může být oceněn buď již konkrétní částkou na vybranou jednotku (den, hodina,...) nebo počtem hodin, které je zdroj na projektu využíván.

I zde musí platit pravidlo, že sestavení rozpočtu spravuje v programu jedna osoba, která za všechna čísla zodpovídá. Není možné, aby byl finanční plán sestaven několika osobami a každá si zadávala to, co se jí hodí.

Pokud se během projektu stane neočekávaná událost, je samozřejmě možné rozpočet upravit dle potřeby, stejně jako časový harmonogram.



Obr. 9 – Sestavení rozpočtu v programu MS Project

Zdroj: MS Office Project Demos^[VIII.]

Může také nastat situace, během které bude potřebovat zanalyzovat celý projekt. I na to je v programu MS Project 2007 myšleno. S pomocí programu MS Visio je možnost zobrazit např. diagram úkolů a jejich aktuální status. Tedy kdy úkol začal, případně začne, kdy byl nebo bude ukončen, a jaký je jeho aktuální průběh. Je zde možnost zobrazit i cashflow projektu, nebo status report zdrojů aj. Při zobrazování těchto reportů jsou využívány programy MS Excel a MS Visio.

Posledním prvkem, na který bych rád v tomto programu upozornil, je kritická cesta. Nejdříve ovšem definici, co to vlastně **kritická cesta** je.

„Kritická cesta představuje nejkratší možnou dobu trvání celého projektu, tedy časový úsek potřebný ke splnění všech úkolů v projektu.“⁷

Pokud převedeme výše uvedenou definici do praxe projektového řízení, tak nám říká, že kritická cesta je to nejdůležitější, co musíme sledovat. Pokud dojde v této cestě ke zpoždění, určitě nebude projekt splněn včas.

Program MS Project je schopen tuto kritickou cestu zobrazit a odlišit ji v Ganttově diagramu. Tudíž má projektový manažer ihned možnost vidět, jakým způsobem se projekt vyvíjí a hlavně, zda je kritická cesta dodržována či nikoliv.

Vlastnosti programu, které jsem zde uvedl, jsou jen malou zmínkou toho, co MS Project 2007 umí. Ale i přesto si troufnu shrnout poznatky o této aplikaci. Využiji tomu ale definici, kterou jsem uváděl na začátku této podkapitoly. Program od americké společnosti je opravdovým „šperkem“ mezi programy pro projektové řízení. Jeho skvělé propojení mezi ostatními aplikacemi z balíku MS Office, které jsou nejpoužívanější, dodává celému řízení projektu jinou tvář. V jednom programu je vidět časový a finanční plán, kritická cesta, veškeré změny, správa zdrojů, vše je propojeno se vším. To dává projektovému manažerovi jasný přehled o tom, v jakém stavu se nachází jeho projekt.

Program má ovšem i své slabé stránky. Dřívější verze byly velmi nestabilní a často se stávalo, že manažer připravil program pro projekt (časový plán, zdroje, atd.) a po nějaké době celý systém „spadl“ a vše se muselo začít od začátku. S verzí 2007 zatím nebyly hlášeny žádné velké problémy. Je to ovšem dáno tím, že tento systém nemá již moc velkou důvěru a spoustu velkých firem během vývoje přešlo na jiné aplikace.

⁷ Využití CPM v plánování a řízení projektů [online]. SystemOnLine, 04/2007 [cit. 2009-04-21]. Dostupný z WWW: <http://www.systemonline.cz/clanky/vyuziti-cpm-v-planovani-a-rizeni-projektu.htm>

3.2. *Workbench*

Program Workbench jsem vybral jako zástupce open-source programů pro řízení projektů, jelikož je jedním z nejrozšířenějších. Jeho hlavní výhoda spočívá v tom, že je volně dostupný. Díky jediné registraci na stránkách výrobce, existuje možnost získat vcelku slušný program na správu projektu.

Program Workbench, asi také díky licenci open-source, nenabídne design, který by ihned zaujal. Ovšem, po podrobnějším zkoumání, lze v programu najít veškerý základ pro projektové řízení. Je zde samozřejmě možnost sestavit časový harmonogram, nastavit zdroje a přiřadit jednotlivé zdroje k daným úkolům. Program Workbench na mě ovšem působil dojmem jakéhosi zmateného programu. V porovnání s MS Project, kde je vše intuitivní, je zde několik funkcí, které nejsou úplně přesně definovány.

Co se týká podpory, jako je nápověda či FAQ (často kladené otázky), na webových stránkách o programu existuje fórum uživatelů, již zmíněný FAQ a také je možné objednat si tzv. training, tedy další programy a videa, na kterých je ukázáno, jak s tímto správcem projektů pracovat.

Open Workbench je jednoduchá aplikace, která nám zajistí pouze základní správu. Pro složitější a komplikovanější projekty není moc vhodná. Když jsem se věnoval programu, dlouhou dobu mi trvalo, než se mi povedlo přidat zdroje a nastavit časový plán.

Pokud bych tedy měl srovnávat aplikace open-source a placené pro správu projektů, rozhodně bych doporučil investovat do placených programů. Nejlépe do MS Project 2007, ale podobných softwarů existují desítky.

3.3. *Webové aplikace*

Alternativou pro organizace, které jsou rozprostřeny do několika poboček, závodů apod. mohou být webové aplikace. Fungují na velice jednoduchém principu. Po zaregistrování

firmy do portálu dané aplikace je možné spravovat projekt dle své libosti a hlavně možností dané aplikace.

Jak desktopové aplikace (tedy ty, které běží na lokální síti) i zde je možné pořídit open-source webovou aplikaci, ale také placenou. Rozdíl je hlavně v možnostech, které jsou základem pro správné vedení projektu. Stačí-li mi pouze časový harmonogram, je zbytečné platit drahé aplikace, pokud ovšem potřebuji celý projekt řešit přes webové rozhraní (projekt řeší tým, který je v několika státech po celém světě), je vhodné investovat do složitějších webových programů.

Webových rozhraní zabývajících se správou projektů pro firmy (organizace) existuje spousta. Mezi ty nejlépe vybavené bych zařadil na stráně open-source aplikací Project.net (<http://www.project.net>), na stráně druhé – placené – bych vyzdvihl Artifact Software (<http://www.artifactsoftware.com/>) nebo Project Insight (<http://www.projectinsight.net/>). Ovšem zástupců v obou kategoriích je několik desítek a vždy na dané organizaci záleží, jakou webovou aplikaci si vybere.

3.4. Pomocné nástroje ICT

Kromě programu, ve kterém je projektový manažer schopen sestavit časový a finanční plán, vést správu zdrojů a další důležité kroky, je dobré využít i další drobné programy, které usnadní práci s celým týmem.

Programy v balíku Microsoft Office je možné využívat např. pro psaní logů nebo PID dokumentu, metodik a dalších. Zejména program MS Excel je vhodný pro psaní logů, většinou se v praxi využívají tři typy:

- a) **Issue log** – log, ve kterém se zaznamenávají problémy, které během projektu nastanou a je nutné je řešit, např. dodávka nepřišla kompletní, chybí server, bude tedy zpoždění, atd.

- b) **Change log** – log, ve kterém je nutné zaznamenat změny, které se v průběhu projektu vyskytly, tedy např. změny financování, změny specifikace atd.
- c) **Risk log** – většinou se tento log vyplňuje na začátku projektu a postupně se aktualizuje s tím, jak se projekt vyvíjí, a vznikají nová rizika pro projekt, např. nestihne se připravit místnost pro servery, atd...

Program MS Word je vhodný využívat pro správu veškeré metodiky, dokumentů, reportů pro vedení společnosti. Další z balíku MS Office, který se hojně využívá je program MS PowerPoint, tedy nástroj pro tvorbu prezentací.

Důležitým nástrojem jsou také aplikace pro komunikaci. I přesto, že žijeme v době mobilních telefonů, je vhodné, zvláště s ohledem na rozpočet projektu, využívat internetovou komunikaci. V této problematice jasně vítězí program Skype. Nejenže umožňuje hlasovou komunikaci přes internet zdarma (v případě, že oba uživatelé využívají tento program), ale také je vhodný pro konferenční hovory a videohovory. Vše, co organizace k tomuto počínu potřebuje je připojení k internetu a nutné vybavení pro hovor (mikrofon, sluchátka a webkamera pro videohovor). Je samozřejmě možné využívat i programy pro textovou komunikaci, ale to není natolik efektivní a většinou se používají klienti pro elektronickou poštu.

Pokud bych měl závěrem shrnout využití nástrojů ICT v rámci projektového řízení a samotného řízení projektu, je nutné, abych zde i shrnul další podstatný fakt – disciplína projektového týmu. Celý projektový tým musí respektovat pravidla, která jsou nastavena na začátku přípravy (v některých případech až v průběhu) projektu. Pokud bude celý tým dodržovat vše, tak jak má, je možné začít využívat nástroje ICT.

Dalším podstatným faktorem, kterým nesmí být zapomenut, je nastavení tzv. komunikačních kanálů. To jsou jakési kanály (cesty), kudy putuje informace. Je důležité, aby tento kanál nebyl zbytečně dlouhý, ale musí vést vždy tam, kam má. Pro názornost využiji příklad – informace o nedodání serveru je zbytečné vést přes personální

oddělení, ale na druhou stranu je nutné, vést tuto informaci přes IT a další zainteresované oddělení až přímo k manažerovi projektu. Ten musí následně učinit rozhodnutí. Informace se nesmí přenášet dlouhou dobu, je důležité, aby cesta byla co nejkratší a nejefektivnější. I z tohoto důvodu se využívají výše uvedené programy, kde je o všem jasný přehled a všichni mají přístup ke svým podstatným informacím.

Projekt se dá řídit několika způsoby, není žádný přesně předepsaný postup. Každý podnik si většinou nastaví svůj systém, podle toho, o jak rozsáhlý projekt se jedná, kolik lidí se na něm bude podílet a hlavně, jaký systém již mají zažitý. Existuje však několik kroků, které je nutné provést, ať je projekt jakýkoliv. Tyto kroky jsem se zde snažil nastínit a dále se budu podle nich řídit ve své praktické části, která bude věnována uspořádání sportovní akce mezinárodního formátu, konkrétně 10. Zimního olympijského festivalu mládeže 2011.

4. Specifikace mezinárodní sportovní akce – EYOWF 2011

4.1. Pojem mezinárodní sportovní akce

V této kapitole bych rád popsal, o jaké sportovní akci budu mluvit v poslední části mé práce. Nejdříve ale pojďme vymezit pojem „mezinárodní sportovní akce“.

Z výše uvedeného pojmu definujme slova „mezinárodní“ a „sportovní“:

- mezinárodní – toto slovo popisuje spojení dvou a více národů během jedné akce nebo události (např. mezinárodní symposium – symposium, kterého se účastní lidé ze dvou a více národů)
- sportovní – tento výraz vyjadřuje, že se jedná o akci, jejíž hlavním předmětem je sport, což je pohybová aktivita, provozována dle určitých pravidel a zvyklostí, jejíž výsledky jsou měřitelné a porovnatelné s ostatními provozovateli téhož sportovního odvětví

Na základě těchto definic, které můžeme spojit dohromady, dostaneme jasnou představu o tom, o jakou akci se jedná a to: sportovní akce, jejíž účast je podpořena dvěma a více národy. I přesto je ale potřeba brát v úvahu rozdíl, zda se akce účastní dva národy nebo třeba třicet národů a tomu následně přizpůsobit postup při organizaci takovéto akce. Hlavní rozdíl je v rozsáhlosti akce a v počtu lidí v projektovém týmu.

4.2. Zimní evropský olympijský festival mládeže

Zimní evropský olympijský festival mládeže (European Youth Olympic Winter Festival - EYOWF) je akce, které se účastní na 1 300 sportovců, z takřka celé Evropy. Akci zajišťuje Asociace evropských olympijských výborů (European Olympic Committees – EOC), která spravuje 49 národních olympijských výborů, zimní verze festivalu se většinou účastní okolo 43 států, které na jeden týden vyšlou své mladé sportovce bojovat o nejlepší umístění, které pro ně ve věku 14 – 18 let může znamenat velkou sportovní kariéru. Olympijský festival se koná vždy v lichých letech a existují dvě verze – zimní a letní. Ty se konají vždy ve stejném roce a mají veškeré náležitosti jako klasická „velká“ olympiáda, kterou vždy sleduje celý svět.

4.3. 10. Zimní evropský olympijský festival mládeže 2011 v Libereckém kraji

V Liberci a přilehlém okolí se v roce 2011 uskuteční již 10. Zimní evropský olympijský festival mládeže (EYOWF 2011) na základě úspěšné kandidatury města Liberec v roce 2006. Jelikož došlo ke zjištění, že město Liberec nedisponuje dostatkem sportovišť pro zvolené disciplíny, na začátku roku 2007 došlo k přesunutí pořadatelství ze Statutárního města Liberec na Liberecký kraj, který se oficiálně stal pořadatel 22. května 2007 podpisem hostitelské smlouvy v Rize s EOC.

Na programu se představí 8 zimních sportů vybraných společně se zástupci EOC. Každý sport má své sportoviště.

- Alpské lyžování (Ski areál Ještěd)
- Běh na lyžích (Sportovně rekreační areál Vesec)
- Biatlon (Sportovní areál Břízky)
- Krasobruslení (Tipsport arena)
- Lední hokej (Tipsport arena)
- Severská kombinace (Skokanský areál Ještěd & Sportovně rekreační areál Vesec)
- Skok na lyžích (Skokanský areál Ještěd)
- Snowboarding (Sport areál Rejdice)

Pro sportovce a jejich doprovod bude vytvořena olympijská vesnička, jejíž centrum bude v prostoru studentských kolejí Technické univerzity v Liberci v Harcově. Olympijská vesnička bude poskytovat nejen ubytování a stravování, ale také zábavu a možnost vyžití ve sportovní hale.

Rozpočet celé akce se pohybuje okolo 170 miliónů korun, kde největší příspěvek dává Liberecký kraj, jakožto pořadatel. V rámci propagace Festivalu 2011 je také vytvořena koncepce na podporu sportu mezi mladými studenty, kteří by měli být také hlavním zdrojem dobrovolníků - těch se pro akci počítá okolo 500.

5. Návrh realizace projektu

Vzhledem k tomu, že pořadatel EYOFu je vybírán na základě podaných kandidátských dokumentů ze všech přihlášených měst, resp. národů, lze celé uspořádání akce rozdělit na dva samostatné projekty. První se bude týkat jen kandidatury, druhý projekt se bude věnovat samotným přípravám a uskutečnění festivalu na základě podmínek v Hostitelské smlouvě a kandidátského dokumentu.

Než se začnu věnovat tomu, jak uspořádat takovou akci, chtěl bych dopředu upozornit, že tato kapitola vyjadřuje pouze mé vlastní názory a náměty k tomu, jak využívat nástrojů projektového řízení při uspořádání podobných akcí, tedy mezinárodních sportovních soutěží.

Praktickou část jsem rozdělil na 2 samostatné projekty, může se ale také jednat o jeden velký projekt s využitím milníku. První část pojednává o podání kandidatury a vytvoření kandidátského dokumentu, druhá část se věnuje samotným přípravám.

Dále je potřeba zajistit správné fungování Festivalu v průběhu jeho akce a pak připravit finální zprávu (tzv. final report) pro EOC a další podporující organizace. Tato zpráva bude shrnovat celý Festival 2011.

5.1. Kandidatura

Pokud v nějakém městě, kraji nebo regionu vznikne myšlenka uspořádat akci olympijského charakteru, je nutné spojit se s národním olympijským výborem, který dodá veškeré materiály, které jsou potřeba k úspěšné kandidatuře. Tyto materiály je potřeba zpracovat, vyplnit přihlášku a celý projekt Festivalu představit kontrolní komisi EOC.

Vždy je stanoven deadline pro podání přihlášky. To je čas, do kterého musí být projekt dokončen. Jestli tým začne pracovat na přihlášce rok dopředu nebo měsíc před podáním přihlášky, není nijak omezeno. Během celé kandidatury je potřeba vše řádně koordinovat

nejen s národním olympijským výborem, ale také s EOC a ostatními institucemi, které projekt podporují – v tomto případě hovoříme o podpoře města, kraje nebo dokonce i vlády.

Hned v úvodu je nutné jmenovat předsedu přípravného (kandidátského) výboru, který se v tu chvíli stává projektovým manažerem a nese odpovědnost za podání přihlášky včas a v řádném formátu. Projektový manažer by si měl vytvořit tým lidí, kteří mu pomohou vyplnit a připravit veškeré administrativní záležitosti, které obsahují otázky ze všech oblastí, které festival postihují, tzn. sport, administrativa, ubytování, bezpečnost, catering atd. Nepředpokládám, že by všechny tyto oblasti zvládla shrnout a připravit jedna osoba, pokud ovšem ano, jen dobře. Předseda přípravného výboru musí také, kromě vytvoření přípravného týmu, připravit časový harmonogram, finanční plán a sepsat všechna rizika, která by mohla projekt ohrozit.

Řízení kandidatury je velmi podobné tomu, jak celou akci připravit, aspoň co se týká využití nástrojů projektového řízení. Proto jsem zde jen stručně shrnul kroky, které je potřeba uskutečnit a využití prvků pro řízení projektů detailně popíši v druhé části, tedy samotné přípravy celé organizace festivalu.

5.2. Zahájení příprav akce

Pokud je mezi zástupci EOC a pořádajícího města (příp. regionu nebo státu) podepsána Hostitelská smlouva, přichází na řadu samotná příprava akce. Na tu je většinou dostatek času – obvykle to bývá okolo tří let. Během této doby je potřeba připravit veškerou infrastrukturu, sportoviště, olympijskou vesničku a hlavně obyvatelstvo v dané oblasti. To bude akcí velmi citelně zasaženo, a pokud jej nepřijme, mohou nastat velké problémy.

Ovšem vraťme se na začátek příprav. V případě 10. Zimního olympijského festivalu mládeže v roce 2011, který se bude konat v Libereckém kraji, je hlavním pořadatelem Liberecký kraj. Je tedy nutné, aby celou kandidaturu a uspořádání akce schválilo Zastupitelstvo kraje. Po tom, co nejvyšší orgán pořadatelské instituce vyjádří podporu této

akci je zapotřebí začít se zabývat otázkou, jaký systém fungování organizačního týmu povede k úspěšnému cíli projektu

Jako nejschůdnějším řešením se ukazuje vytvoření Komise rady Libereckého kraje, ve které jsou zástupci kraje, města Liberec a odborníci na danou problematiku. Posláním této komise je sepsat veškeré varianty, které je možné aplikovat na danou situaci a tu jednu nejvhodnější doporučit. Nyní některé varianty lehce shrnu a uvedu jejich pro a proti.

- Celá organizace zůstane v „rukou“ Libereckého kraje
 - Tato varianta počítá s tím, že nebude zřizován žádný jiný subjekt, který se bude organizaci věnovat. Veškeré kroky, které bude nutné uskutečnit, zůstanou v rámci Krajského úřadu Libereckého kraje, respektive řešit je budou zaměstnanci.
 - Plusy
 - neexistuje potřeba vzniku nového subjektu
 - vše budou mít orgány Libereckého kraje plně pod přímou kontrolou
 - Minusy
 - potřeba nových zaměstnanců, protože stávající stav neodpovídá potřebám
 - zaměstnanec Krajského úřadu nemá skoro žádné kompetence a vše musí schvalovat Rada kraje, případně Zastupitelstvo
- Zřízení subjektu ve formě neziskové organizace
 - Pokud by Liberecký kraj zřídil svůj vlastní subjekt, může si jmenovat do vedení společnosti osoby, které budou kontrolovat chod a tok finančních prostředků. Zároveň by tím byla vyřešena otázka zaměstnanců, které by si společnost řídila samostatně.
 - Plusy
 - společnost bude fungovat samostatně s vlastními předpisy a směrnici
 - kraj si může jmenovat své vlastní zástupce do vedení a mít tak kontrolu nad chodem společnosti

- Mínusy
 - ze zákona existují předpisy, které Libereckému kraji, i přesto, že je zřizovatelem, „svazují ruce“
- Vypsání výběrového řízení na organizátora
 - Liberecký kraj může vypsát výběrové řízení na organizátora festivalu, který bude odpovědný za celou přípravu a průběh akce.
 - Plusy
 - kraj si může z oslovených společností vybrat tu, která má největší zkušenosti
 - Mínusy
 - může se vyskytnout problém s financemi
 - kraj je omezen při výběru společnosti zákonnými předpisy pro výběrová řízení

Komise tedy svázila veškeré aspekty každé varianty a jako nejvhodnějším řešením se ukázalo zřízení dalšího podnikatelského subjektu Libereckým krajem, který si bude moci obsadit nejvyšší posty a tím zároveň kontrolovat chod společnosti. Dalším důležitým krokem je výběr správného typu společnosti, bude-li se jednat o akciovou společnost, společnost s ručením omezením, sdružení či jiné formy.

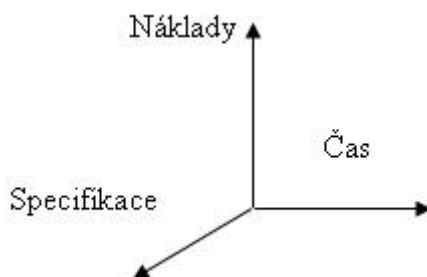
Velkou roli v tomto případě hrála zkušenost s nedávno konajícím se Mistrovstvím světa v klasickém lyžování, které se konalo v Liberci v roce 2009. Po veškerých změnách ve vedení organizační společnosti došla komise k závěru, že nejlepším řešením bude založení obecně prospěšné společnosti, která má svá jasná pravidla stanovená v zákoně a není možné, aby se opakovala situace jako s odvoláním předsedy organizačního výboru MS 2009 v Liberci.

Obecně prospěšná společnost má tři orgány – správní radu, dozorčí radu a ředitele společnosti. Správní rada kontroluje a rozhoduje o chodu společnosti. Dozorčí rada se zabývá hlavně financemi a účetnictvím, ředitel společnosti vykonává veškeré kroky, které

mu Správní rada dovolí. Je možné také zavést pozici ve společnosti pod názvem tajemník, který bude řešit veškeré administrativní kroky již před založením a také během fungování společnosti. Společnost bude zastupovat organizační výbor ve všech úkonech, na které je potřeba vlastní právní subjektivita, to znamená, že obecně prospěšná společnost bude zajišťovat veškeré podepisování smluv se zaměstnanci a dodavateli, povede účetnictví a další potřebné úkony, které jsou ze zákona povinné.

Založení společnosti je vcelku náročná administrativní záležitost. Všichni členové Správní i Dozorčí rady musí předložit čtyři ověřené dokumenty, vše musí stvrdit notář sepsáním zakladatelské listiny, kterou musí schválit Zastupitelstvo kraje. Ta je následně odeslána na soud, který provede zápis společnosti. Vzhledem ke skutečnosti, že členové komise jsou dosti vytížení vlastní prací, tímto krokem je pověřen tajemník komise, který společně s najatým externistou podává na každém jednání Komise zprávu o přípravě. Po založení společnosti bude Komise rozpuštěna a veškerá odpovědnost za přípravu akce přejde na nově vzniklou obecně prospěšnou společnost.

I v takovém případě je velice vhodné využít prvky projektového řízení. Myšlenkovou mapu nemá smysl v tomto případě skládat, důležitým faktorem je ale čas, finance a vše řádně připravit k zapsání společnosti do rejstříku. Tím dostáváme plně zadaný trojimperativ. *(Rád bych zde uvedl skutečnost, že i přesto, že trojimperativ je dán náklady, časem a kvalitou, v prostředí sportovních akcí je výstižnější používat pojem specifikace, pozn. autora)*



Obr. 10 – Grafické zobrazení trojimperativu

Zdroj: vlastní

Specifikace – založení obecně prospěšné společnosti, napsání zakladatelské listiny tak, aby společnost byla podle zákona schopná vykonávat veškeré kroky k uspořádání EYOWF 2011.

Čas – hostitelská smlouva byla podepsána dne 25. 5. 2007, tzn. nejdéle 30. 5. 2008 musí být společnost zřízena a začít plně fungovat.

Náklady – Veškeré náklady bude financovat Liberecký kraj s tím, že veškeré výdaje musí schválit Komise.

Na základě tohoto zadání je nyní povinen tajemník komise s najatým externistou připravit veškerou administrativu k založení společnosti. V důsledku povinných, ze zákona daných lhůt, je dobré si připravit rámcový časový harmonogram. Zároveň je nutné, aby byl určen vedoucí v této dvojici. Jelikož tajemník je zaměstnancem Krajského úřadu a externista je zajištěn na základě smlouvy, odpovědnost za přípravu by měl nést tajemník. Ten se tedy v tomto drobném projektu stává projektovým manažerem, který by se měl podle této skutečnosti zachovat a nastavit pravidla, např. vždy s fakturou od externisty na konci měsíce vyžadovat výkaz práce, uskutečňovat pravidelné schůzky, kde budou probírány veškeré výdaje, které ovšem napřed musí být odsouhlaseny komisí, která se schází jednou za měsíc. Dalo by se říci, že externista bude zaplacen jen v případě, že tajemník komise bude spokojen s jeho činností. Veškeré rozepře mezi oběma stranami by měly být projednány na nejbližším zasedání Komise, která musí daný problém vyřešit, a všichni jej musí respektovat.

Je také velice podstatné, jakým způsobem bude probíhat komunikace mezi všemi zainteresovanými lidmi. Proto musí být nastaven komunikační kanál. Veškerá komunikace by měla směřovat v tomto tvaru (a samozřejmě obráceně):

Externista → Tajemník → Komise

Dalším úkolem pro Komisi bude vybrání loga pro akci a zároveň pro obecně prospěšnou společnost. Tento úkol vychází z Hostitelské smlouvy, kde je přesně stanoven termín, kdy má být logo předloženo předsednictvu EOC. Jsou dvě možnosti jak logo vybrat – oslovit

grafická studia formou veřejné zakázky nebo oslovit studenty uměleckých škol v kraji, jelikož se jedná o akce, kterou podporuje Liberecký kraj. Jednoznačně levnější variantou bude uspořádání soutěže pro studenty, a proto bych tuto cestu doporučil. Uspořádání výtvarné soutěže na starosti opět dostane tajemník komise, který musí připravit výzvu, odeslat ji na školy a tím oslovit studenty. Celý průběh musí samozřejmě administrativně uchovávat a dokladovat. Dalším úkolem je sestavit hodnotící komisi. Jelikož je tento krok řešen jednou osobou a jedním lidským zdrojem, není nutné vytvářet časový harmonogram tak, jakoby se jednalo o projekt ve velké organizaci. Tajemník si samozřejmě může sestavit Ganttův diagram, ale ve výsledku to bude mít stejný efekt jako, kdyby si do kalendáře napsal veškeré deadliny nebo milníky. Po výběru loga, které musí být profesionálně upraveno, aby splňovalo veškeré náležitosti, je potřeba schválení jak Zastupitelstvem kraje, tak i zástupci EOC. Finální podoba loga je takováto:



Obr. 11 – Logo EYOWF 2011

Zdroj: EYOWF 2011, o. p. s. [IV]

Dalším krokem, kterým Komise získá užitečné informace k tomu, jak uspořádat takovouto akci, je vyzváním podnikatelských subjektů, které se zabývají pořádáním podobných akcí, aby předložili návrhy, jak při přípravě postupovat. Dle zákona se jedná o veřejnou zakázku malého rozsahu. To přináší spoustu kritérií, krom jiného oslovení minimálně pěti firem. Je také vhodné, aby autor nejlepšího „manuálu na uspořádání“ byl zvolen zároveň jako koordinátor celých příprav a bude velice úzce spolupracovat s obecně prospěšnou společností. *(pozn. autora – vítězný projekt mi byl zapůjčen z KÚLK a stal se jedním ze zdrojů pro psaní této diplomové práce).*

Založením obecně prospěšné společnosti přechází veškerá aktivita vedená k přípravě akce na tuto společnost a Komise již dále není potřeba. Všechny kroky budou monitorovat rady společnosti – Správní a Dozorčí, které jsou složeny ze zástupců Libereckého kraje,

Statutárního města Liberec a Českého olympijského výboru. Z tohoto důvodu musí dojít ke zrušení Komise rady Libereckého kraje pro EYOWF 2011, aby časem nedocházelo k tomu, že budou dva subjekty, které budou rozhodovat o přípravách. Protože pokud má kdokoliv dva a více vedoucích na jednu činnost, vzniká velký konflikt. Zásada v tomhle směru je, že **každý pracovník musí mít vždy jednoho vedoucího, který zadává a následně kontroluje úkoly**. To platí obecně, ať je organizační struktura jakákoliv.

Po založení společnosti EYOWF 2011, o.p.s. Libereckým krajem je zapotřebí navázat velmi těsnou spoluprací s vítězem veřejné zakázky, ze které vznikl Projekt na organizaci 10. Zimního evropského olympijského festivalu mládeže 2011.

V tomto momentu je základem společná schůzka, na které se vyjasní časový harmonogram příprav, finanční náklady a také organizační struktura akce. Součástí Projektu je časový harmonogram (navržený společností SKI – COMP. s. r. o. - vítězem veřejné zakázky), který je nutné zaktualizovat a přidat zdroje. Následně by měl být tento časový plán umístěn na vhodném místě, aby se na něj mohla každá osoba, podílející se na přípravě, podívat a zjistit, který daný úkol se jej týká. Zapotřebí je také pravidelná aktualizace, jakmile totiž dojde ke zpoždění jednoho úkolu, je potřeba se zabývat úkoly na něj navazujícími. Časový harmonogram příprav, zobrazený v příloze A, vychází ze základního návrhu, který byl obsažen v Projektu organizace a následně byl aktualizován na společné schůzce koordinátora a připravující společnosti. Časový plán rozhodně nesmí sloužit pouze jako doplňkový materiál, ale potřeba jej brát jakožto základní dokument, který je pro celou akci klíčový.

Druhým bodem společné schůzky musí být dohoda organizační struktury. Tedy to, jakým způsobem bude fungovat vzájemná kooperace obou společností a jak bude organizační výbor rozdělen do sekcí. Finální podoba organigramu, jak se přezdívá schématu organizačního výboru, je zobrazen v příloze B. V tomto bodě je důležité dohodnout se, jakým způsobem budou najímáni manažeři jednotlivých sekcí, zodpovědní lidé za sporty a areály a také to, jak bude probíhat pravidelné reportování všech zúčastněných.

Třetím bodem společné schůzky by mělo být doladění rozpočtu celé akce. Nikoliv pouze rámcový rozpočet, ale detailní, kde budou vyobrazeny jednotlivé částky pro danou sekci v rámci celé přípravy. Vzhledem ke skutečnosti, že jakýkoliv rozpočet je velice choulostivé téma všech finančních ředitelů, po dohodě s naším ředitelem společnosti, zde přikládám pouze rámcový rozpočet akce, který je na obr. 12.

		Plán
	Náklady	CZK
001	Organizace sportovních soutěží	14 000 000
002	Sportovní infrastruktura	70 000 000
003	Ubytování	16 270 000
004	Komunikační servis	4 200 000
005	Výsledkový servis	3 000 000
006	Ceremoniály a doprovodný program	7 000 000
007	Zdravotní zabezpečení	2 800 000
008	Stravování	9 000 000
009	Doprava	7 000 000
010	Bezpečnost	10 000 000
011	Dobrovolníci	8 400 000
012	Propagace	7 000 000
013	Pojištění	2 800 000
014	Organizační výbor	11 200 000
	Celkové náklady	172 670 000
	Hospodářský výsledek	0
	Příjmy	CZK
101	Účastnický poplatek	24 570 000
102	Marketing	2 500 000
104	Český olympijský výbor	1 400 000
105	MŠMT	1 400 000
106	Liberecký kraj	140 000 000
107	Olympijský fond solidarity	2 800 000
	Celkové příjmy	172 670 000

Obr. 12 – Návrh rámcového rozpočtu EYOWF 2011

Zdroj: EYOWF 2011, o.p.s.^[IV]

Nikoliv posledním, ale zásadním bodem je také sepsání rizik, které mohou projekt výrazně ovlivnit, případně i zrušit. Je jasné, že ani jedna strana není schopna definovat všechna rizika z každé oblasti, ale minimálně by měly vytvořit základ, který se bude následně aktualizovat na základě toho, zda vznikne nové riziko, nebo naopak nějaké bude eliminováno. Celý seznam by měl obsahovat nejen riziko, ale také způsob, jakým ho eliminovat (pokud to jde) a také kdo je za riziko zodpovědný, aby nenastalo. U každého rizika je důležité i stanovit, jak moc je riziko závažné. Něco může znamenat zrušení akce, něco jenom problém pro organizační výbor, který je schopný danou věc rychle vyřešit. Uvádím zde pouze pár základních a nejzávažnějších rizik a jejich eliminaci.

- Změna politické situace v Libereckém kraji a následné nepodpoření akce

Toto riziko budeme jen těžce eliminovat. Předejít riziku můžeme pouze tím, že bude celá akce podporována napříč politickým spektrem a velmi dobrým lobbingem akce u těchto strach.

- Sestavení organizačního výboru nezodpovědnými lidmi

Je důležité při výběru manažerů jednotlivých sekcí dbát na to, abychom přijali a svěřili tak sekci do rukou pouze někomu, kdo tomuto druhu práce rozumí. Podmínkou by měly být znalosti v oblasti vztahů s lidmi a hlavně dané sekce.

- Špatně klimatické podmínky v zimní sezóně 2010/2011

Není v silách organizačního výboru zajistit kvalitní přírodní sněh. Je proto nutné počítat s variantou buď umělého zasněžování, což nám ovšem velice výrazně zvýší náklady na celou akci, nebo si zajistit a zamluvit záložní sportoviště, které jsou sice vzdálena od centra celé akce, ale jsou ve vyšších polohách, kde existuje větší pravděpodobnost kvalitních podmínek.

- Neuzavření smlouvy se zástupci TU Liberec o pronájmu ubytovacích kapacit v Liberci Harcově

Je potřeba při myšlence olympijské vesničky počítat s ubytováním všech sportovců v rámci jedné ubytovací kapacity. Tuto možnost nabízejí koleje TUL. Jelikož je potřeba pro daný akademický rok přizpůsobit výuku, musíme tyto prostory zamluvit včas a za dobrých podmínek jak pro stranu organizačního výboru, tak i pro stranu TUL.

- Včasné uzavření smluv s provozovateli areálů

Je potřeba zajistit areály, a jelikož v kraji není dostatek možných areálů, je vhodné uzavřít smlouvy s provozovateli areálů hned, jak to bude možné. Předem se tím případným termínovým kolizím s jinými akcemi v daném areálu a stále existuje dostatek času ke všem potřebným přípravám.

Celá příprava nelze popsat jednotně. Existují případy, kde celou sekci je schopen uřídit jeden člověk, na druhou stranu existují oblasti, kde je zapotřebí celé agentury, společnosti nebo jiné organizace k tomu, aby vše fungovalo tak, jak je předpokládáno. Proto bych i já se zde věnoval jednotlivým sekcím samostatně. V některých je totiž vhodné zavést projektové řízení, v některých je to vcelku zbytečné.

5.3. Řízení organizačního výboru

Neexistuje žádné psané pravidlo, jak přesně řídit organizační výbor. Jedná se ale hlavně o řízení lidí, tedy práce s lidmi, což osobně považuji za jednu z nejtěžších částí projektového řízení. Vedení organizačního výboru, které představuje projektový manažer (většinou se používá oslovení výkonný ředitel) a finanční ředitel (který rozhoduje o financích) musí ihned na začátku nastavit jasná pravidla, která musí dodržovat každý člen přípravného týmu. Pravidla se týkají hlavně reportování, které zahrnuje jednak zprávu o stavu úkolů, ale také zprávu o rizicích. Ideální způsob reportování je na společné poradě, která by se měla konat jednou za týden, kdy se sejde vedení a manažeři jednotlivých sekcí. Na této poradě každý podá svou zprávu a následně je vyhotoven zápis z porady, který by se měl archivovat. Velice podobným způsobem by se měly vést jednotlivé sekce, pokud v nich pracuje více lidí. Pokud není práce na začátku tolik, je možné dohodnout porady třeba jednou měsíčně. Tuto část by měl řídit výkonný ředitel.

Finanční ředitel by se měl pouze věnovat financím a vše, co je s nimi spojené. Tato osoba je zodpovědná, když to řeknu lidově, za „každý halír“, který je na účtu organizačního výboru, resp. subjektu, který má právní statut a organizační výbor zastupuje v těchto

záležitostech. Pokud se tedy v budoucnu objeví jakékoliv pochybnosti nebo nesrovnalosti, finanční ředitel je ten, kdo se bude příslušným orgánům zpovídat.

Základem vedení takového organizačního výboru jsou jasně definované role, pravomoci a odpovědnost. Nikdo by se neměl plést druhému do jeho oblasti, pokud ho o to daný člověk výslovně nepožádá. Jen pro názornost, pokud někomu nastavím funkci manažer IT, ten člověk se bude zabývat pouze touto oblastí. V žádném případě se nesmí plést do vedení ubytování. Každá role má jasně definována pravidla a daná osoba musí mít jasnou představu o tom, co je po něm chtěno, odkud kam sahají jeho možnosti. Proto je dobré vždy při nástupu pracovníka do pracovního poměru, ať je jakýkoliv – zaměstnanec, dohoda o činnosti, dohoda o provedení práce, aj., provést malý pohovor o přesné náplni práce. Následně by se měl nově příchozí zamyslet nad tím, jak bude daný problém řešit a třeba po týdnu si o svých způsobech pohovořit s vedením organizačního výboru.

Pokud se vžiji do role projektového manažera, musím nastavit „pravidla hry“. To jak je budou mít pracovníci dodržovat je pouze na jejich zvyklostech a možnostech. Já od nich očekávám např. týdenní reporting, který bude obsahovat předem dané kapitoly, a budou je nahrávat na datový server, abych se na ně mohl kdykoliv podívat a zjistit aktuální stav. Naopak, vžiji se do situace, že jsem manažer sekce, mám svůj systém, který vždy fungoval. Do své sekce si vyberu lidi, které znám, oni znají mě, vědí, co po nich přesně chci a já vím, jestli to od nich dostanu tak, jak si to představuji nebo ne. Víím, že musím každý týden podávat report a zaktualizovat finanční plán a časový plán, pro mou sekci. Najednou mi můj nadřízený bude vnucovat jeho systém a jakým způsobem se bude situace vyvíjet dál? Nelze ji popsat, ale jisté je jedno, že buď já, nebo on budeme nespokojení, i přesto, že já budu plnit své povinnosti vůči němu a tu zprávu o stavu sekce budu podávat tak, jak mám. Tímto příkladem jsem chtěl upozornit na to, že není dobré vměšovat se do práce druhých. Pro mě, jakožto pro projektového manažera je důležité, abychom splnili všechny podmínky trojimperativu a to jak toho dosáhneme je pro okolí lhostejné. Mám tím na mysli, že v pátek se má odevzdávat seznam zařízení v sekci IT, které budeme potřebovat v průběhu akce. Jestli manažer sekce vytvoří tento seznam v pondělí nebo ve čtvrtek je jedno, ale v pátek ho prostě musím mít na stole.

Jak jsem zmínil již na začátku. Projektový manažer pracuje hlavně s lidskými zdroji, což je asi nejtěžším prvkem celého projektového řízení. Neméně důležité je i dodržování pravidel, časového a finančního plánu a předem stanoveného výsledku. Nesmím ovšem zapomenout ani na eliminaci rizik, které jsou hrozbou pro úspěch celého týmu lidí, kteří mají jeden cíl – uspořádání akce.

Velmi podstatným nástrojem pro projektové řízení je informační systém a datový server. Obě tyto záležitosti jsou samozřejmě podmínkou i pro tuto akci. Informační systém je nutné zařídit nejen z toho důvodu, že je vhodným nástrojem pro reporting a monitoring příprav, ale také pro zajištění akreditačních karet, které musí být připravené pro každého účastníka. Více se o systému a datovém serveru zmíním v sekci IT.

5.4. *Dobrovolníci*

Tato sekce je jednou z nejsložitějších na celou koordinaci. Jen stručně představím, co je účelem této sekce.

Stejně jako pro jakoukoliv jinou akci takového formátu, i zde jsou důležití dobrovolníci. Tedy pracovní síla, která pracuje pouze za čest účastnit se akce a většinou za odměny v podobě oficiálního zimního oblečení nebo výhod u partnerů akce. V žádném případě se nejedná o odměnu finanční, pak by se totiž nejednalo o dobrovolníky. Tato sekce má za úkol vést veškerou agendu spojenou s dobrovolníky. Nejen tedy ti, kteří se již přihlásili, ale v případě nutnosti zavést kampaň pro získání dalších dobrovolníků. Sekce se také věnuje zajištění školení, aktivní účasti na přípravných závodech a programu pro získání nových dobrovolnických sil.

V našem případě je tato sekce dvojnásob důležitá. Jelikož zde popisuji olympiádu mládeže, chceme přitáhnout mladé lidi k dobrovolnictví a ke sportu obzvlášť. Byl proto připraven program pro školy, během kterého se budou pořádat různé závody, soutěže a také

vědomostní kvízy. Je tedy jasné, že jeden člověk na celou sekci nestačí. Je potřeba minimálně tři lidí, finanční stránka sekce je sama o sobě dost obtížná a časový harmonogram je velice podstatná záležitost. Jednoduše řečeno, pro tuto oblast je ideální využívat nástrojů projektového řízení.

Časový plán je ideální vyjmout z hlavního plánu (tzv. masterplanu) a jen jej rozepsat na všechny drobné úkoly, které jsou spojené s dobrovolníky. To znamená vypsát všechna školení, přípravné závody, dále potom jednotlivé kampaně pro získávání nových členů, atd. Mne, jakožto projektového manažera, tento časový plán zajímat moc nemusí. Pro mě je důležité, abychom měli dostatek dobrovolníků, kteří budou vyškoleni a schopni pomoci jak v přípravách akce, tak i v jejím samotném průběhu. Co se týká finanční stránky sekce, jedná se hlavně o komunikaci mezi manažerem sekce a finančním ředitelem, který má ode mne plnou důvěru a odpovědnost za financování celé akce. Je samozřejmě důležité informovat o aktuální situaci všechny zúčastněné, ale stačí třeba zprávy jednou měsíčně.

Nejdůležitější rizika, která je potřeba eliminovat v rámci sekce dobrovolníků:

- malý počet dobrovolníků – eliminace tohoto rizika bude spočívat v pravidelném monitorování celkového počtu a v případě nutnosti zvýšit urychleně počet dobrovolníků kampaní, nábořem nebo jiným prostředkem
- špatná „proškolenost“ – všichni dobrovolníci, kteří budou za nějakou činnost nebo práci zodpovědní, musí být náležitě proškoleni, eliminací tohoto rizika je školení a následné prověření, zda všemu, co bylo na školení řečeno, bylo porozuměno
- neochota pracovat za špatného počasí – jedná se pouze o motivaci lidí, z toho vyplývá eliminace toto rizika nabídnutím dalších odměn

Sekci dobrovolníci je vhodné vést pomocí nástrojů projektového řízení, jelikož se jedná o práci týmu (minimálně tři pracovníci) a je zde spousta důležitých milníků. Celá časová osa musí být přesně naplánována, musí probíhat dobrá komunikace mezi organizačním výborem a jednotlivými dobrovolníky.

5.5. IT

Sekce IT je jednou z nejdůležitějších oblastí, bez které se v dnešní době neobejde žádná větší akce. Úkolem této sekce je zajištění všech záležitostí v oblasti IT. Oblast IT se musí postarat o bezproblémové fungování webových stránek, datových serverů, veškerého vybavení kanceláří, ale také připravit pro tiskové středisko, pro sportovce a další účastníky vhodné podmínky k tomu, aby se třeba mohli připojit na pokoji k internetu, odeslat e-mail atd. V neposlední řadě, by sekce měla zajistit bezproblémové fungování centrálního informačního systému.

Jelikož se jedná o drobné kroky, které by měly pro zkušeného IT pracovníka znamenat lehké práce, obsadil bych tuto sekci pouze jedním pracovníkem. Tedy manažerem sekce IT, který ovšem musí vedení podávat pravidelné týdenní reporty o stavu své práce. Časový harmonogram není nikterak zásadní a není potřeba jej zpracovávat do podoby Ganttova diagramu. Spíše pouze sepsat termíny, které jsou zásadní.

Jak jsem již výše uvedl pro tuto sekci je základ spravovat informační systém a datový server. Obě tyto záležitosti jsou pro bezproblémové zajištění akce důležité. Datový server funguje jako úložiště všech dat, které jsou potřeba pro akci, a je nutné, aby k němu měl přístup každý pracovník podílející se na přípravě. Na serveru musí být přesně definovány jednotlivé role, které nám učí, kdo může do jakého adresáře a hlavně, co v tom adresáři může také dělat. Práv v adresáři je asi patnáct a patří mezi ně, např. mazání, kopírování, úprava souborů, vytvoření adresáře atd. Nastavením jednoznačné struktury se organizační výbor vyhne tzv. „doublování souboru“ (jedná se o slovo v IT slangu, které označuje, že je na serveru dvakrát stejný soubor). Nejlépe vysvětlím tento princip na příkladu: v adresáři „A“ a „Z“ je stejný soubor „001.doc“. Potřebuju daný soubor upravit, dostanu se k němu v adresáři A, upravím, uložím a skončím s touto činností. Pak si někdo, kdo bude daný soubor potřebovat, otevře soubor v adresáři Z a domnívá se, že má nejaktuálnější verzi, ale ta je bohužel v adresáři A. To je jedním z největších rizik s datovým severem spojených. Další funkci, která by měla být nastavená je přístup přes virtuální privátní síť (VPN – Virtual Private Network). Díky se může kdokoliv připojit na server odkudkoliv, pokud na to má správný certifikát a projde autentifikací uživatele.

Celý harmonogram příprav by měl být přístupný celému týmu. To je možné zajistit přes datový server, ale také přes informační systém, který toho bude umět daleko více a dokáže spoustu práce ulehčit a trochu eliminovat lidské chyby. Základem informačního systému je osobní karta každého uživatele, ze které se vychází při vytvoření akreditační karty pro danou akci (více v části akreditace). Dalšími zásadními moduly jsou ubytování, messaging, správa novinářů a dobrovolníků a další. Bohužel není možné zde popisovat princip fungování informačního systému, jelikož se jedná o know-how dodavatelské firmy a organizačního výboru EYOWF 2011.

Rizika spojená se sekci IT:

- ztráta dat na datovém serveru – eliminovat toto riziko lze pravidelným zálohováním a také správným nastavením a eliminací všech faktorů, které mohou poškodit úložiště, jedná se hlavně následky při nenadálém výpadku proudu, které lze eliminovat připojením tzv. UPS stanice
- špatné nastavení práv – riziko, které může znamenat ztrátu důležitých souborů a její eliminace je pouze o správném vytvoření matice pro přístup na server
- práci v této sekci nebude zvládat jedna osoba – vedení musí sledovat práci sekce a na základě komunikace s manažerem sekce musí uznat, kdy je vhodné přijmout dalšího pracovníka
- přetížení linek při akci – jedná se hlavně o telefonní a datové linky, které budou v rámci akce klíčové, riziko musí eliminovat manažer sekce IT nastavením správných parametrů dle požadavků organizačního výboru

Sekce IT je vcelku zásadním článkem celých příprav a průběhu samotného. Jak jsem již uvedl výše, není zapotřebí vytváření celého týmu lidí, kteří se o IT budou starat. Domnívám se, že jedna osoba je pro přípravu sekce dostačující a pouze v průběhu akce je vhodné doplnit ji o několik dobrovolníků, kteří budou připraveni pro pohotové zakročení v případě kolapsu počítače v tiskovém středisku, nebo internetové sítě v ubytovací kapacitě atd. Proto, dle mého názoru není nutné využívat nástroje projektového řízení pro tuto sekci.

5.6. Sport

Sekce s názvem sport má jeden jediný úkol – zařídit uspořádání všech sportovních disciplín a konkrétních závodů. Jelikož na programu je 8 sportů a každý je rozdělen na 2-3 jednotlivé závody, je velice vhodné, řekl bych, že i nutné, aby se tato sekce řídila pomocí nástrojů projektového řízení. Pokud bude mít každý sport na starosti jedna osoba, máme již 8 členný tým. Ještě tu ale máme také areály, které potřebují připravit a zajistit v nich vše potřebné, a tak se nám rozšiřuje tým, lidí o dalších 5 osob. K tomu připočteme manažera této sekce a dohromady máme 14 lidí, kteří jsou zodpovědní za jednotlivé areály a sporty. Každý sport a areál má spoustu rizik, které mohou ovlivnit závody. Proto by měl být vytvořen detailní časový harmonogram akce, na kterém bude projektový manažer lpět, aby byl dodržován.

Pokud se nesežene dostatek dobrovolníků, pořad se dá pracovní síla sehnat jinak. Pokud ale nebudou včas připraveny areály nebo startovní listiny a další, bude to znamenat kolaps celé akce, která následně ztrácí veškerý smysl. Všechna rizika, níže uvedená, je potřeba zakalkulovat i do finančního plánu a hlavně, je jsou potřeba pravidelné schůzky mezi manažerem jednoho sportu a manažer daného areálu, aby se dohodli na celkové přípravě areálu a fungování areálu během závodů.

Nejzávažnější rizika, kterým je potřeba předcházet a připravit se na jejich řešení spojené se sekci sport a s uspořádáním závodů:

- špatné sněhové podmínky – toto riziko lze jen velmi těžce eliminovat, ale dá se mu předcházet zajištěním technického sněhu, nebo přemístěním do výše položených středisek, jakožto náhradních sportovišť
- příliš dobré sněhové podmínky – riziko, které znamená sněhovou kalamitu během noci těsně před závodem, je stejně problematické, jako když sníh není; eliminace je možná připraveností sněhových roleb, které upraví trať těsně před závodem a ve velmi krátkém čase

- špatná komunikace mezi areálem a sportem – toto riziko může znamenat problém v případě, že manažeři spolu špatně komunikují a důsledkem toho bude nepřipravený areál, špatná dostupnost, špatné podmínky pro parkování atd.
- termínové kolize – jelikož se závody pořádají ve vyhlášených střediscích, kde se pořádají také jiné velmi významné a atraktivní závody, je potřeba toto riziko eliminovat včasným smluvním vztahem s provozovateli areálů, aby se třeba nestalo, že sportoviště, které je v projektu zahrnuto již od podání kandidatury, náhle řekne, že nemá v tomto termínu volno

Vyjmenoval jsem zde pouze ty nejzávažnější rizika, která platí obecně pro každý sport, který je na programu. Rizik existuje plná řada a vždy jsou specifické pro daný sport, eventuelně pro daný areál. Vzhledem k velkému množství rizik různého druhu a k velikosti týmu lidí, kteří mají tuto sekci připravit po všech stránkách, bych zavedl projektové řízení i zde. Detailní časový plán je podmínkou pro zvládnutí všech potřebných kroků, finanční plán je důležitý pro přehled o finančních prostředcích, které budou v této sekci nejspíš nejvyšší, a eliminace rizik v této sekci znamená minimálně 80 procent úspěchu při uspořádání celé akce.

5.7. Ubytování

Velmi zásadní sekci, která rozhoduje o úspěchu či neúspěchu akce, je ubytování. To má na starosti zjistit pro všechny akreditované osoby, které budou potřebovat, ubytování v odpovídající kvalitě. Jelikož se jedná o olympijský festival, je vhodné a vítané, aby byla vytvořena olympijská vesnička, ve které budou bydlet všechny výpravy a budou zde mít celé zázemí. Pokud se zamyslíme nad tím, kde by se tato vesnička dala vytvořit, je zde pouze jedno místo – koleje TU Liberec v Harcově.

S nedávnou zkušeností během MS v klasickém lyžování v roce 2009 je ovšem tato varianta velice hazardní. Je proto potřeba začít naprosto otevřeně jednat s Technickou univerzitou, respektive s vedením university a se správou kolejí a menz, aby nám vyšli vstříc a koleje nám po dobu deseti dní poskytl. I přesto, že nebudou zástupci university proti, vzniká zde

automaticky jedna podmínka, kterou je potřeba vyřešit – ubytování zahraničních studentů. Po zvážení všech možných počtů sportovců a jejich doprovodů, bude pro naše potřeby vyhovovat pouze 5 bloků (z 6 možných). Do toho zbylého budou přestěhováni právě zahraniční studenti.

Vzniká zde ovšem jiný problém. A to ostatní studenti, kteří musí na tuto dobu své pokoje vyklidit a umožnit tak uspořádání této sportovní akce pro mládež. Předpokládá se, že studenti nebudou moc laskaví a je potřeba v tomto směru zásah vedení university. Ta musí zakročit a do svých smluv o ubytování, které podepisuje s jednotlivými studenty zahrnout tuto skutečnost. Další ubytovací kapacity již nebudou procházet podobným problémem, protože se jedná o zajištění hotelu pro VIP hosty a novináře.

Na začátku příprav je pro tuto sekci vhodná jedna osoba, která bude zodpovídat za jednání s universitou a vytipovanými hotely. Nějakou dobu před akcí (2 – 3 měsíce) by ovšem bylo vhodné přibrat druhého pracovníka. Je totiž nutné začít připravovat ubytovací plán pro jednotlivé výpravy a současně s tím připravovat dané ubytovací kapacity do podoby, jakou by měly mít během akce.

Nejzávažnějším rizikem, které mlže pro tuto sekci nastat je, že nebude zajištěno vhodné ubytování pro všechny akreditované účastníky akce. Tomuto riziku se dá předejít jediným způsobem – podepsáním smlouvy s ubytovacími zařízeními a stále si udržet nějaké hotely v záloze. Nepředpokládám, že by universita po podepsání smlouvy, se ji pokusila nějak vypovědět. Věřím v její korektní jednání, které nebude znamenat žádné další riziko v podobě vypovězení smlouvy čtyři měsíce před akcí.

Pokud se opět na sekci podíváme jakožto na oblast, která je nesmírně důležitá a co všechno obnáší, kolik v sobě zahrnuje lidí a práce s eliminováním rizik, nezaváděl bych zde projektové řízení. Jedná se spíše o velmi zdlouhavou a náročnou administrativní práci, které naprosto postačí jednoduchá tabulka, kde budou vyznačené důležité termíny (milníky).

5.8. *Akreditace*

Aby se mohl každý účastník akce dostat tam, kam je potřeba, musí na sobě mít pověšenou akreditační kartu. Na této kartě je zobrazena fotka, jméno, kategorie, kam je osoba zařazena (sportovec, host, šéf mise, atd.) a přístupy do jednotlivých míst a zón. Každé sportoviště, areál nebo vesnička jsou rozděleny na místa a zóny. Do zóny „šatna“ nebude mít přístup novinář, ale zase bude mít přístup do „tiskové středisko“. Tato karta je vytištěna pro každého účastníka, krom diváků. Pokud tedy počítáme, že akce se účastní na 1 300 sportovců, k tomu musíme započítat VIP hosty, dobrovolníky, organizační výbor a hosty, dostaneme na číslo minimálně 3 000 lidí. Tato sekce má za úkol zkorigovat a zajistit, aby se lidi dostali tam, kam potřebují a aby pro každého účastníka byla karta připravena nejpozději v den zahájení.

Pro řízení této sekce jsou potřeba i přihlášky od jednotlivých výprav, potvrzení účasti hostů a VIP osob. Tyto potvrzení by měli chodit do určitých dat, aby byla sekce schopna připravit všechny karty včas. Hlavně z tohoto důvodu je vhodné zavést detailní časový harmonogram sekce, v čase zhruba deset měsíců před akcí, zavést pravidelné porady, kde bude vedení organizačního výboru sdělován aktuální stav přihlášených osob a stav příprav jednotlivých karet. I zde tedy můžeme mluvit o zavedení nástrojů projektového řízení tak, aby se eliminovala veškerá rizika, která jsou spojená hlavně s dodržováním deadlinů pro přihlašování.

European Youth Olympic Winter Festival 2011



Foto

Ac

Jméno Příjmení

Chef de Mission

Czech republic



Venues

JESJ	JESA	REJ	BRI	TPAH	TPAF
VES	MPL	OLV	ZL	MPC	

Zones

Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7
----	----	----	----	----	----	----

Privileges




European Youth Olympic Winter Festival 2011

Venues:

JESJ	Ski Jumping Venue Ještěd
JESA	Alpine Skiing Venue Ještěd
REJ	Snowpark Rejdic
BRI	Biatlon Venue Břidly
TPAH	Tipstort Arena – Ice Hockey
THAF	Tipstort Arena – Figure Skating
VES	Cross Country Venue Vesec
MPL	Medal Plaza
OLV	Olympic Village
ZL	Grandhotel Zlatý lev
MPC	Main Press Centre

Zones:

Z1	TEAM
Z2	Media
Z3	OC
Z4	Mixed Zone
Z5	JURY
Z6	VIP
Z7	Technical Area

Privileges:

	Transport
	Catering
	VIP Lounge



Obr. 13 – Přední a zadní strana akreditační karty EYOWF 2011

Zdroj: EYOWF 2011, o. p. s. ^[IV]

Rizika pro vytváření akreditací:

- pozdní přihlašování osob – je jedno, zda-li se jedná o sportovce, hosty nebo VIP osoby, základem je, aby si manažer akreditace pohlídal všechny důležité termíny a včas připomenout všem, kterých se deadline týká, aby nezapomněli posílat přihlášky (buď bude posílat manažer akreditace nebo vedení organizačního výboru)
- tisk akreditačních karet – toto riziko ovlivňuje spolupráce se sekci IT, protože ta by měla vše připravit k tisku karet, tzn. místo, čas, způsob, i z toho důvodu, že celý systém akreditace jeden přes informační systém, o který se stará a vše potřebné nastavuje sekce IT
- špatně připravené karty – riziko, které nastane snad během každé akce, jedná se buď o špatně vytištěné přístupy, nebo ztrátu karty, v tuto chvíli je potřeba, aby sekce byla schopná vytisknout nejaktuálnější verzi, kterou pro danou osobu tiskla a co v nejkratším možném čase

Pokud jen letmo projdu rizika výše uvedená, nezbyvá nic jiného, než i zde zavést projektové řízení pro tuto sekci. Není to nutné hned na začátku příprav, kde se spíše

monitorují areály, připravuje se zónace a vše se detailně rozmýšlí, ale zajisté minimálně rok před akcí, kdy se začnou připravovat akreditační karty pro již jisté účastníky, by bylo vhodné využívat těchto nástrojů k eliminaci rizik.

5.9. *Komunikace a propagace*

Tyto dvě oblasti organizačního výboru zde budu popisovat společně, a v závěru dojdou k tomu, zda by měli fungovat každá samostatně nebo jako jedna velká sekce. Závisí to na velikosti a známosti akce pro širokou veřejnost.

Jak jsem již uvedl dříve, je důležité správně komunikovat s obyvateli dotčených oblastí, protože pokud oni nepřijmou akci za svou, mohou pro nás, jakožto pořadatele, znamenat velké riziko. Tuto komunikaci by měla provádět zkušená osoba v oblasti, protože je potřeba ve správný čas vydávat správné články a informace, jinak se může stát, že novináři o akci napíší něco negativního a pak z toho může být velký problém. Jinak sekce komunikace zahrnuje vydávání tiskových zpráv, pořádání tiskových konferencí a vydávání ostatních propagačních tiskovin. Všichni členové této sekce by měli být velmi dobře jazykově vybavení a nejlepší je, pokud mají kontakty mezi novináři. Tato akce (EYOWF 2011) není mezi veřejností dostatečně známá, což práci sekce velice ztěžuje. Oproti tomu, komunikace MS v klasickém lyžování je daleko jednodušší. Lidé vědí, o jakou akci se jedná, je velice populární a sledovaná nejen v pořádající zemi, ale v celém světě. Akce typu EYOF nejdříve potřebují přitáhnout lidi, aby se dozvěděli, o čem se jedná a pak je teprve organizační výbor může informovat o tom, jak probíhají přípravy a co se událo podstatného.

Propagace je v tomto směru velice podobná, je proto možné zahrnout ji do sekce komunikace. Ale existuje i možnost, že bude jedna osoba čistě řídit, jaké propagační materiály budou vydány, kdy a kde budou pověšeny upoutávky nebo plakáty. Jisté je to, že nelze uložit někomu za úkol, aby měl na starosti jak komunikaci, tak propagaci. Já osobně preferuji situaci, kdy jsou z těchto dvou oblastí vytvořeny dvě sekce. V komunikaci by měli pracovat minimálně dvě osoby, jelikož se jedná také o korektury všech textů, které jsou

velice náročné. Propagaci by pak měla řídit jedna osoba, která bude mít základní vzdělání o tom, jak a kam umístit plakáty, cedule a jiné věci, které pomáhají dostat akci do podvědomí lidí. Důležitým článkem v tomto složitém procesu je také umísťování reklam a podpora ostatních sportovních akcí, např. umístění roll-upu na cyklistické závody, studentské soutěže atd.

Rizika pro komunikaci a propagaci jsou velmi podobná, proto je zde uvedu pouze jednou.

- veřejnost akci nepřijme za svou – riziko tohoto typu, bych si dovolil označit jako velmi vážné, protože pokud lidé nebudou akci podporovat, budou vytvářet nepříjemné prostředí, budou útoční a někteří mohou dělat i problémy a není výjimkou i vandalismus (viz. Podpálené mobilní toalety před MS v klasickém lyžování), eliminovat toto riziko může osoba, která je znalá v této problematice a dokáže určit, jak přijmout lidi na svou stranu pomocí nástrojů komunikačního mixu
- malý zájem médií a veřejnosti – charakter akce může toto riziko velmi podpořit, jelikož se jedná o neznámou akci, která nemá v našem státě pozici ve sportovním světě, eliminovat je jej velmi složité a závisí to na společné kooperaci mezi sekcemi komunikace a propagace

Když shrnu úkoly komunikace a propagace a rizika, je jasné rozdělení do dvou sekcí, které musí velice úzce spolupracovat. Manažer propagace musí znát velice podrobně podobné akce, které se konají v okolí Liberce, a je možné se zde zviditelnit a dále přebírá veškerou zodpovědnost za správné umístění bannerů, plachet a dalších propagačních a reklamních materiálů. Zde není nutné zavádět nástroje projektového řízení, jelikož se jedná o práci jedné osoby a jednoho asistenta krátce před akcí. Manažer komunikace by měl ovšem zavést tyto nástroje, jelikož je potřeba podrobný komunikační plán. Musí být všem jasné, kdy se bude konat jaká tisková konference, kdy se budou dávat jednotlivé tiskové zprávy a další aktivity. To by mělo být zahrnuto v časovém harmonogramu, který bude přístupný všem a vždy.

5.10. Marketing a sponzoring

Poslední sekcí, kterou budu v této práci popisovat je marketing. Sekce je důležitá už z toho důvodu, že pro organizační výbor může znamenat příjem dalších finančních prostředků.

Manažerem sekce marketingu by měla být osoba, která je dravá a dokáže prodat produkt, což v tomto případě znamená celou akci. Základem pro tuto sekci je vytipovat všechny možné partnery a postupně jim nabízet partnerství na projektu. Celá záležitost je zkomplikována tím, že akce není tolik známá, tzn. na název akce těžko někoho „nalákáme“. Musíme tedy připravit materiály, které budou popisovat naši akci a jaké výhody bude mít partner projektu. Na jakou cílovou skupinu se díky tomu může zaměřit.

Celý sekce marketing by měla mít na starost pouze jedna osoba. O rozšíření týmu by se mělo začít uvažovat v případě, že bude partnerů hodně. V rámci této sekce je totiž také nutné zajistit zpětnou vazbu, což znamená během akce nafotit prezentaci daného partnera a vše mu následně ukázat, aby věděl, že je opravdu s akcí propagován. Proto by měli být v týmu následně další lidé, kteří budou za celou tuto zpětnou vazbu zodpovědní.

Je důležité připravit plán marketingových aktivit a hlavně strukturu sponzorů (generální sponzor, hlavní partner, sponzor projektu, mediální partneři, atd.). Vše stačí připravit pouze v jednoduché podobě, aby vedení mělo přehled o aktivitách této sekce. Není nutné zavádět do této sekce projektové řízení.

Co se týká rizik pro tuto sekci, tak neexistuje žádné důležitější riziko, než to, že se nepovede zajistit partnery projektu. Toto riziko má jeden způsob jak jej efektivně eliminovat – najmout schopného manažera této sekce. V tomto případě se vše točí kolem komunikace a umění prodat produkt za vhodných podmínek.

Sekcí v rámci organizačního výboru může existovat několik, snažil jsem se zde upozornit na ty nejzávažnější, které jsou bezpodmínečně nutné k tomu, abychom akci takového rozsahu uspořádali. V některých sekcích se vyplatí projektové řízení zavést, v některých ne. Platí ovšem jedno, celá příprava by měla být řízena podle nástrojů, které shrnuji v závěru své práce. Pokud budou pravidla a zásady dodržena, je možné, po organizační stránce, uspořádat jakýkoliv projekt s jakýmkoliv lidmi.

6. Zásady pro správné projektové řízení

Nejdříve bych rád upozornil, že celé toto shrnutí zásad pro správné využití projektového řízení, je určeno pro pořádání mezinárodních sportovních akcí. Rozdíl oproti využití například pro softwarovou společnost je hlavně v odbornosti a v přístupu ostatních lidí v projektovém týmu.

Pokud chceme úspěšně uspořádat sportovní akci, která je objemná, její příprava trvá několik měsíců a její rozpočet rozhodně není malý, je vhodné využít nástrojů projektového řízení. Vše nám dodá jasný přehled o tom, v jakém stavu se nacházejí přípravy. Rád bych zde tedy uvedl hlavní zásady pro správné řízení takovéto akce.

1) Zodpovědnost všech členů týmu

Do svého projektového týmu si musím vybrat lidi, na které je spolehnout, a od kterých mohu očekávat zodpovědnost nejen při rozhodnutí, ale dodržení všech pravidel. Pravidla mohu nastavit jakákoliv, ale pokud mi je nebudou lidé dodržovat, vše vede jen k problémům a ty znamenají větší úsilí, protažení časových harmonogramů a v některých případech i zvýšení nákladů.

2) Jasná pravidla a případné postihy

Důležité je, nastavit jasná pravidla, u kterých musí projektový manažer požadovat jejich dodržování. Typickým příkladem jsou účasti na poradách a jednáních. Pokud porada začíná v pondělí v 9:00 hodin, není možné, aby se lidé sešli v 9:15 hodin. Dále je důležité nastavit jasný systém dokumentace a dalších aktivit, která organizační výbor pořádá.

3) Dokumentace všech rozhodnutí a změn

Pokud nebudu veškerá rozhodnutí a změny správně dokumentovat, dostanu se do situace, že celý časový harmonogram, který jsem vytvořil na začátku, nebude aktuální, a tudíž se nedá podle něho řídit. Přitom právě plán úkolů je stěžejním dokumentem projektů. Nemalou roli hrají také logy, do kterých se zapisují změny oproti původní specifikaci, problémy k řešení a seznam rizik.

4) Dodržení základního časového plánu

Jak jsem již několikrát uvedl v mé práci, považuji časový plán za stěžejní dokument, který je potřeba pravidelně aktualizovat a musí být přístupný všem vedoucím pracovníkům v týmu. Pokud dojde k vychýlení z tohoto plánu, ihned je potřeba danou situaci řešit a hledat nejlepší možné řešení.

5) Mít jasný přehled o finančních prostředcích

Finance jsou základem pro úspěšné dokončení projektu. Bez finančních prostředků bychom ani nemohli vyplácet platy pro naše pracovníky. Proto je nutné, vše pečlivě sledovat, vést účetnictví tak, jak se má a pokud bude jakýkoliv vedoucí pracovník potřebovat informaci o aktuálním stavu peněz, finanční ředitel musí být schopen mu tuto informaci podat co nejdříve, nejlépe urychleně.

6) Eliminace rizik

Rizika znamenají pro celý projekt největší hrozbu. Pokud se nebude projektový manažer zabývat eliminací rizik, může dojít až k ukončení projektu bez požadovaného výsledku. V tom lepším případě se prodlouží časový plán nebo navýší rozpočet. Rizika také musí být ohodnocena stupni závažnosti, abychom dokázali rozlišit, co je pro projekt existenční problém a co není.

Pokud se nám podaří dodržet těchto šest zásad, dle mého názoru zásadních, jsme schopni připravit sportovní akci jakéhokoliv rozsahu. Ať se jedná o olympiádu mládeže nebo mistrovství v psích sportech. Vše závisí na tom, jaký přístup k těmto pravidlům bude mít projektový manažer a jak velký bude mít respekt u ostatních pracovníků týmu.

7. Závěr

Projektové řízení je v dnešní době velmi populární a začíná se zavádět do všech větších firem, které již nejsou schopni představit si řízení projektů jiným způsobem. Ovšem tento způsob vedení je možné převést i do sportovního odvětví a využívat jej při pořádání větších sportovních akcí, ať už mezinárodních či jenom národních.

Během své práce jsem poznal, jaké jsou v současné době trendy, které nástroje se používají nejvíce, a tyto zjištěné informace jsem zakomponoval převážně do druhé – praktické – části své diplomové práce. Řízení projektů ve sportovní oblasti je velice obdobné jako v jakékoliv jiné organizaci, ať se jedná o softwarovou, automobilovou, výrobní fabriku a jiné druhy podniků. Rozdíl je v požadované odbornosti a v daleko větším důrazu na vnější faktory, než na samotný chod organizace.

Ze své práce jsem vyvodil šest základních zásad, které je nutné při přípravě akce dodržovat, aby se projektový tým vyvaroval problémům. Je jasné, že žádný projekt je neobejde bez nějakého zdržení, problémů či změny v průběhu, ale projektový manažer by měl být natolik schopný a vyspělý, aby si dokázal s problémem, který nastane co nejefektivněji poradit.

Jelikož v dnešní době se projektové řízení očekává takřka v každé organizaci či firmě, sám očekávám další vývoj, který bude znamenat zjednodušení řízení jak celého projektu, tak jednotlivých dílčích kroků. Velkým průkopníkem v této oblasti je program od společnosti Microsoft Project 2007, který je opravdu univerzální a dá se přizpůsobit na jakýkoliv projekt a poskytuje veškeré nezbytné informace o projektu a jeho průběhu. Jak se budou dál vyvíjet nástroje pro projektové řízení, se ukáže časem, jedno je ale jisté – vždy budeme vycházet z trojimpertivu (náklady, čas a specifikace) a vždy k tomu budeme potřebovat finanční a časový harmonogram. I proto si myslím, že se jedná o stěžejní body, které je potřeba připravit a dodržovat je.

8. Zdroje

- I. ADREMA R., [online]. Bloudíte v myšlenkových mapách?, 14. 12. 2007 [cit. 2009-03-28]. Dostupný z WWW: <http://www.fiftyfifty.cz/Bloudite-v-myslenkovych-mapach-5808034.php>
- II. BPM Portál [online]. Organizační struktury a procesy, 2007 [cit. 2009-03-29]. Dostupný z WWW: <http://www.procesy.cz/Temata/Organizacni-struktury-a-procesy.htm>
- III. CATAPULT Inc., *Microsoft Project 98*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1998. 308 s. ISBN: 80-7225-077-4
- IV. EYOWF 2011, o. p. s., Firemní dokumentace, 2008 – 2009
- V. KALIŠ J., ŘÍHA M. *Microsoft Office Project: kompletní průvodce pro verze 2007 a 2003*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 471 s. ISBN 978-80-251-1931-0.
- VI. MARYŠKA Martin, [online]. Projektové řízení v kulturních institucích, 5. 6. 2006 [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <http://pmvkulture.blog.cz/0606/projekt-co-to-je>
- VII. Merz s. r. o., Firemní dokumentace a metodika pro řízení projektů. Merz s. r. o., 2008
- VIII. Microsoft [online]. Project Demos, 2009 [cit. 2009-04-19]. Dostupný z WWW: <http://office.microsoft.com/en-us/project/CH100740881033.aspx>
- IX. Microsoft Office [online]. Microsoft Office Project 2007, 2009 [cit. 2009-04-19]. Dostupný z WWW: <http://www.microsoft.com/cze/office/programs/project/highlights.mspix>
- X. NG system [online]. Slovníček pojmů, 2008 [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <http://www.ngsystem.cz/slovnicek-pojmu.php?pojem=projekt&jazyk=cs>
- XI. ROSENAU M. D. *Řízení projektů*. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.

- XII. SKI – COMP. s. r. o., Projekt na organizaci Evropského zimního olympijského festivalu mládeže 2011, 4. 12. 2007
- XIII. Stavební technologie [online]. Projektové řízení – plánování – 3. díl, 6. 5. 2002 [cit. 2009-04-04]. Dostupný z WWW: <http://www.stavebnitechnologie.cz/view.php?cislocclanku=2002050601>
- XIV. SystemOnLine [online]. Využití CPM v plánování a řízení projektů, 04/2007 [cit. 2009-04-21]. Dostupný z WWW: <http://www.systemonline.cz/clanky/vyuziti-cpm-v-planovani-a-rizeni-projektu.htm>
- XV. TONCAR Vladimír, [online]. Myšlenkové mapy 1. a 2. část, 13.10.2008 [cit. 2009-03-28]. Dostupný z WWW: http://toncar.cz/Clanky/myslenkove_mapy1.html, http://toncar.cz/Clanky/myslenkove_mapy2.html
- XVI. Trask [online]. Efektivní projektové vedení, 6.9.2005 [cit. 2009-04-25]. Dostupný z WWW: http://www.trask.cz/DeliverLive/Odborne_clanky-20.6.05_-_C5%98%C3%ADzen%C3%AD_projekt%C5%AF~79~1~656
- XVII. VLACH Mira, Ing. [online]. Na volné noze, 17. 1. 2007 [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <http://navolnenoze.cz/zpravy/projektove-rizeni/>
- XVIII. Veldeman Group [online]. Organizational Chart, 2008 [cit. 2009-03-29]. Dostupný z WWW: <http://www.veldemangroup.com/ENG/getpage.asp?i=104>
- XIX. Wikipedia, [online]. Myšlenková mapa, 23.3.2009 [cit. 2009-03-28]. Dostupný z WWW: http://cs.wikipedia.org/wiki/My%C5%A1lenkov%C3%A1_mapa
- XX. Wikipedia [online]. List of project management software, 24. 4. 2009 [cit. 2009-04-25]. Dostupný z WWW: http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_project_management_software
- XXI. Wikipedia [online]. International, 24.3.2009 [cit. 2009-04-26]. Dostupný z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/International>
- XXII. Workonline [online]. Projektové řízení online, 10. 8. 2008 [cit. 2009-04-21]. Dostupný z WWW: <http://www.workline.cz/Pruvodce/Projektove-rizeni-online.aspx>

9. Seznam příloh

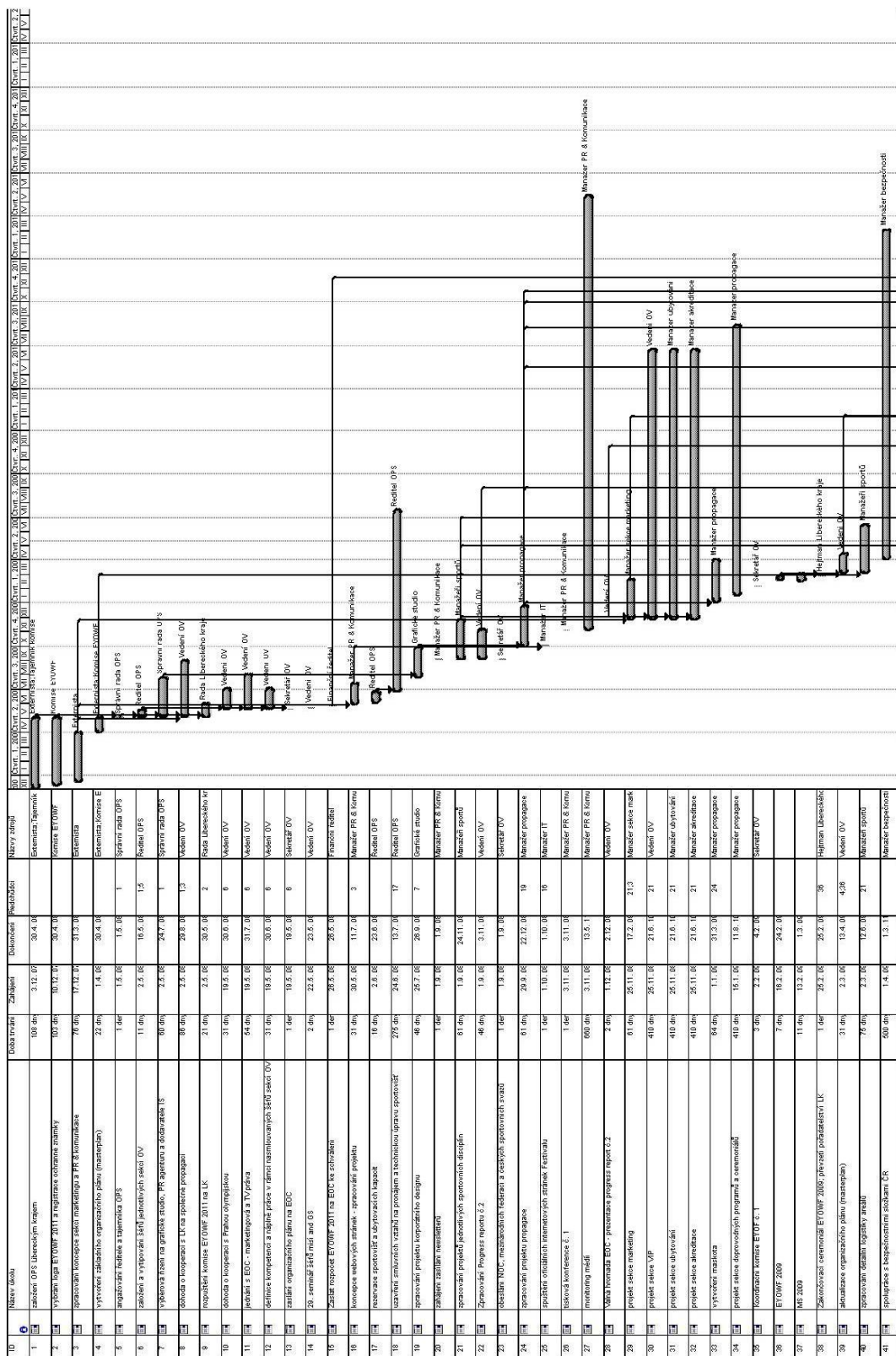
Příloha A – časový harmonogram příprav EYOWF 2011

3 strany

Příloha B – schéma organizačního výboru EYOWF 2011

1 strana

Příloha A – časový harmonogram příprav EYOWF 2011



ID	Název úkolu	Doba trvání	Začátek	Dokončení	Předschůdi	Název zástupce
42	nábor dobrovolníků	400 dn	1.4.06	20.12.16		Manžel dobrovolník
43	zpracování projektu IT	61 dn	1.4.06	24.6.06		Manžel IT
44	schválení sportovního programu a kategorie ETOMF 2011 na EOC	14 dn	1.4.06	20.6.06	21	Sekretář OV
45	30. Seminář žadů místní a OS	2 dn	1.5.06	4.5.06		Vězeň OV
46	skautská zářez	421 dn	1.6.06	10.1.17		
47	specializace IT jednotlivých jednotlivých sekcí	16 dn	26.6.06	10.7.06	40	Vězeň OV
48	zpracování podzimní akce akce	183 dn	1.7.06	12.3.17	21	Manžel akce
49	ETOMF 2008	6 dn	20.7.06	24.7.06		Vězeň OV
50	rozšíření dobrovolníků do jednotlivých sekcí	50 dn	3.8.06	9.10.06		Manžel dobrovolník
51	zajištění časování a výjezdového servisu pro všechny sporty	44 dn	3.8.06	1.10.06		Manžel IT
52	spuštění programu pro školy	302 dn	1.9.06	7.3.17		Manžel dobrovolník
53	výjezdová prezentace šlapu	91 dn	1.9.06	5.1.16	24	Manžel propagace
54	projekt fungování olympijské vesmíry	91 dn	1.9.06	5.1.16		Manžel akce
55	Progress report 6.3	46 dn	1.9.06	2.11.06	22	Vězeň OV
56	zřízení dobrovolníků 1. tře	57 dn	1.10.06	18.12.06		Manžel dobrovolník
57	Místní komise EOC - prezentace progress report 6.3	2 dn	1.12.06	2.12.06	28	Vězeň OV
58	spuštění merchandisingového programu	300 dn	1.2.16	26.3.17	29	Manžel sekce mask
59	zadání výjezdového řízení na organizaci zájezdového omezení	50 dn	1.2.16	22.4.16		Redakce DPS
60	aktualizace zájezdového organizačního plánu (masterplan)	28 dn	3.2.16	12.3.16	39	Vězeň OV
61	instalace - zadání montáže	80 dn	1.4.16	4.8.16	44	Sekretář OV
62	Získání mezinárodní federace o přidání TD pro jednotlivé sporty	1 dn	1.4.16	1.4.16		Manžel sport
63	31. seminář žadů místní a OS	2 dn	3.4.16	4.4.16	46	Vězeň OV
64	zadání výroby zvukové značky	60 dn	1.5.16	8.8.16	24	Manžel propagace
65	zpracování technického manuálu	61 dn	1.7.16	23.8.16		Sekretář OV
66	spuštění informačního systému ETOMF včetně akčního plánu	1 dn	2.8.16	2.8.16	40	Manžel IT
67	zadání výroby zprávy	60 dn	9.8.16	26.10.16	24,64	Manžel propagace
68	aktualizace zájezdového organizačního plánu (masterplan)	14 dn	1.9.16	20.9.16	60	Vězeň OV
69	zřízení dobrovolníků 2. tře	78 dn	1.9.16	17.12.16		Manžel dobrovolník
70	Progress report 6.4	54 dn	1.9.16	15.11.16	55	Vězeň OV
71	Získání tech. manuálu a zřízení pro školy místní ke schválení komisi ETOMF	1 dn	24.9.16	24.9.16	65	Sekretář OV
72	umístění tabulky na přílohu komunikace	22 dn	1.10.16	1.11.16	24	Manžel propagace
73	spuštění přílohy číslo 60 IS na webových stránkách	1 dn	1.10.16	1.10.16	87	Manžel IT
74	První kolo přílohy ústřední ETOMF	11 dn	4.10.16	15.10.16	74	
75	Získání technického manuálu a zřízení pro školy místní	1 dn	12.10.16	12.10.16	72	Sekretář OV
76	výjezdová místa a regiony	50 dn	25.10.16	31.12.16	24	Manžel propagace
77	Seminář TD, koordinaci komise ETOMF 6.2	4 dn	9.11.16	12.11.16	76	Vězeň OV
78	Seminář žadů místní	4 dn	12.11.16	17.11.16	76	Vězeň OV
79	určení zájezdového přílohy	1 dn	22.11.16	22.11.16	15	Francie feder
80	Místní komise EOC - prezentace Progress report 6.4	2 dn	1.12.16	2.12.16	57	Vězeň OV
81	zřízení mobilních instalací a přípravy analýzy	33 dn	28.12.16	10.2.17		Manžel sport



o.p.s. = obecně prospěšná společnost
tajemník o.p.s. = tajemník OV
ředitel o.p.s. = finanční ředitel OV